أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن

Effect of Strategic Orientation Patterns on Marketing Performance of Commercial Banks in Jordan

إعـــداد

محمد كايد محمد المجالي

بإشراف الدكتور

ليث الربيعي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

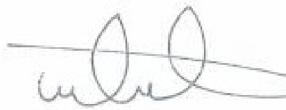
أيار/ 2012

تـــفويـــض

أنا الموقع أدناه (محمد كايد محمد المجالي)، أفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد كايد محمد المجالي

التاريخ: **2012 / 05 / 26**

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن) ، وأجيزت بتاريخ 26/ 5 / 2012 م .

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
د. ليث الربيعي	مشرفاً	
د. حمزة خريم	عضوا	
د. حميد الطائي	عضوا خارجيا	

الإهـــــــــداء

إلى خيمة الدفء والوفاء التي غمرتني بوارث ظلها، أسرتي الحبيبة

إلى روح والدي الطاهرة أهدي باكورة جهدي وعملي.

إلى السيدة العظيمة التي طالما كانت عيناها حارسا لعيوننا حتى تنام، والتي لولا استجابة الله لحارّ دعائها ما كبرنا ولا كنا

إلى إخوتي الأحبة، سندي في هذه الحياة ، ينال، عدي ، قصي، والغالية أسيل، وإلى الشمعة التي منَّ الله علينا بها لتضيء بيتَنا من جديد ابن الأخ الحبيب كايد ، إليهم جميعا أهدي هذا العمل ليشاركوني كما تعودنا دائما الفرح ، والمعانة.

الباحث

محمد كايد المجالي

شــكـــــر وتـــقـــــديـــــــر

أتقدم بواسع الشكر وعظيم العرفان إلى لجنة المناقشة الموقرة ممثلةً بالدكتور ليث الربيعي مشرف الرسالة الذي كانت لتوجيهاته وإرشاداته الأثر الطيب في سير الرسالة وإظهارها بأبهى صورة ،

إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين ستكون ملاحظاتهم مصابــيــحَ نور ومشاعل مضيئة تزيل عثرات الدرب إليهم جميعا وإلى جامعتي الحبيبة تحية ملؤها الحب والود والاحترام.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى السادة أعضاء الهيئة التدريسية بجامعه الشرق الأوسط لما قدموه لي من علم ومعرفة. وختاما أشكر كل من ساعدني ولو بالدعاء والأماني الطيبة.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمـــة الأشكـــال

قائمة الملاحق

" أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن"

إعداد الباحث

محمد كايد المجالي

إشراف الدكتور

ليث الربيعي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ،كما هدفت إلى التعرف على مدى تشابه أو اختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الإستراتيجية وكذلك إلى تحديد التوجهات الإستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية العاملة في الأردن .ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في الاردن ، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى إذ تم توزيع (150) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (138) استبانة ، بنسبة 92% وتم استبعاد (7) استبانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي . وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (131) ،وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي , وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي على معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك في نموذج الانحدار المتعدد بين التوجهات الإستراتيجية الأربعة مع معدل الربحية. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في العلاقة المنفردة بين التوجه التحليلي مع مستوى رضا

الزبائن في البنوك ، وكذلك العلاقة المنفردة بين التوجه الاستباقي مع مستوى رضا الزبائن في البنوك . أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في العلاقة المنفردة للتوجه التحليلي مع معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك . تشير النتائج إلى وجود فرق عند مستوى 0.05 بين التوجه الاستباقي من ناحية مع كل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي في ضوء التوجهات التي تتبناها البنوك التجارية الأردنية ، وكذلك بين التوجه التحليلي والتوجه الدفاعي في معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- التأكيد على أهمية قيام إدارات البنوك التجارية الأردنية بإشراك موظفيها في عملية صنع القرارات والعمل الجماعي .

2- ضرورة استمرارية البنوك التجارية الأردنية في المحافظة على استخدام التوجه الاستراتيجي التحليلي لما له من اثر كبير ومهم على أداء البنوك واستمراريته ، إذ تبين كثرة استخدام البنوك لهذه التوجه وحلوله في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين التوجهات الإستراتيجية المستخدمة من قبل البنوك .

3- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالتوجهات الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي سواء في نفس القطاع أو قطاعات أخرى لمعرفة مدى تأثيرها على أدائها وفاعليتها .

"Effect of Strategic Orientation Patternss on Marketing Performance of Commercial Banks in Jordan"

Prepared By:

Mohammad Kayed Mohammad Al-Majali

Supervised By :

Dr.Laith Alrubaiee

ABSTRACT

This study aimed to investigate the impact of strategic orientation types on marketing performance of commercial banks in Jordan.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (32) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (150) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, The main conclusions of the study were:

There is a direct effect of strategic orientation types on marketing performance in commercial banks in Jordan.

The study results show that:

1. There is direct effect for analytical orientation and responsive orientation on profitability at significance level (0.05).

2. There is an effect for analytical orientation and pro-activeness orientation on customer satisfaction level at significance level (0.05).
3. There is an differences at significance level (0.05) between proactive orientation with analytical orientation and responsive orientation.

The study recommends the following:

1. The importance of commercial banks in involving the bank's staff in decision making process and team building.
2. Commercial banks should continue the use of analytical strategic orientation as it's crucial for the bank performance.
3. Carry out more researches related to strategic orientation to analyze its effect on the banks performance and efficiency.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 – 1) : المقدمة

(1 – 2) : مشكلة الدراسة

(1 – 3) : فرضيات الدراسة

(1 – 4) : أهمية الدراسة

(1 – 5) : أهداف الدراسة

(1 – 6) : حدود الدراسة

(1 – 7) : محددات الدراسة

(1 – 8) : التعريفات الإجرائية

(1 – 9) : أنموذج الدراسة

(1 – 1) المقدمة :

يشهد القطاع المصرفي على مستوى العالم ،تنافسا شديدا منقطع النظير، بسبب نمطية الخدمة التي تقدمها البنوك، وتغير بيئة التسويق المصرفي بشكل سريع ،وذلك بسبب الثورة المعلوماتية وما أدت إليه من تغيير جذري في طريقة عمل الجهاز المصرفي ، وبالتالي سوف تكون المنافسة حادة بين الشركات والمؤسسات المالية ، وستكون الغلبة للبنوك التي تمتلك الإمكانات والتوجهات التي تتيح لها تقديم خدمة بجودة عالية وسعر مناسب بالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة العصر وتتمتع بميزة تنافسية تميزها عن الآخرين، وتلبي حاجات ورغبات الزبائن .

وإن التوجه الاستراتيجي بإطاره العام الذي تسترشد به المنظمة في توجهها ، وفي تحديد صورتها للمستقبل ، وفي اتخاذ القرارات ، في مستوياتها الإدارية ، ما هو إلا خطة لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل .

وتتجه البنوك إلى التخطيط لأعمالها بشكل مستمر ومدروس ضمن رؤية مستقبلية للبنوك تقوم على وضع الإستراتيجية المناسبة لتحقيق هذه الرؤية سواء كانت إستراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات مختلفة يتم تنفيذها على فترات زمنية متتالية .

إذ إن الإستراتيجية هي وسيلة لخلق التكامل بين الأنشطة الإدارية والتشغيلية في أي منظمة للأعمال ومن خلال هذا التكامل الذي يكون الصورة التطبيقية للرؤية الإستراتيجية للمنظمة تصل المنظمة إلى تحقيق رؤيتها وأهدافها الأساسية التي وجدت من اجلها .إضافة إلى أن المنظمات تعيش اليوم في إطار بيئة تغير ديناميكية تتسارع فيها حالات المنافسة وتنعكس هذه الحالة على القطاع الخدمي فتوصف صناعة الخدمات وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المنظمات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد الخدمات المقدمة .

(1 – 2) مشكلة الدراسة و تساؤلاتها

يلعب التوجه الاستراتيجي دورا مهما في تطوير ورفع أداء المنظمة ، وعلى أي منظمة أن تدرك وضعها الحالي ، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي شهده القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة ، وفرّ أرضية خصبة لدخول العديد من البنوك إلى السوق ، سواء لتحقيق سياستها في التطور والانتشار أو لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة ، وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين البنوك ، ويؤكد بعض المديرين أن فشل العديد من البنوك والشركات يعود لافتقار مديريها للتوجه الاستراتيجي الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها (laforet,2009:189) .

وقد أكدت دراسات سابقه على وجود علاقة مابين التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمة أو الأداء التسويقي ومنها دراسة (مناع, 2003) ودراسة (المناصرة ,2008) ودراسة (GE & Ding 2005), كما أكدت دراسات أخرى على أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المنظمات أو الأداء التسويقي بشكل خاص كما في دراسة (Morgan & Strong,2003) ودراسة (Marfueuntes,et..al,2006) ودراسة (العجمي, 2011) ونظرا لزيادة حدة المنافسة في القطاع المصرفي في الأردن ، والتي شهدت تطورا كبيرا في ازدياد عدد البنوك الجديدة الوافدة إلى سوق المصارف، العربية منها والأجنبية ، الأمر الذي حدا بالمؤسسات المصرفية إلى التركيز على توجهاتها الإستراتيجية ، واعتماد التوجه الاستراتيجي المناسب من وجهة نظرها لرفع أداء البنوك وتحديدا الأداء التسويقي. إذ أن طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها البنوك ووعي المستهلك وزيادة قدرته في الحصول على عدد كبير من المعلومات حول البدائل المتوفرة زاد من أهمية تطبيق مثل هذه التوجهات الإستراتيجية لضمان بقائها وزيادة حصتها السوقية في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع المصرفي وزيادة ربحيتها وتحقيق اعلى العوائد . ويعد التوجه الاستراتيجي مفهوما يؤثر على أداء المنظمات ، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة ، إذ إن البنوك تقوم بتطوير منتجات وخدمات جديدة وتلبية حاجات ورغبات الزبائن المستمرة ، في سعيها لتحقيق الأهداف التي تصبو لها ، إلا أن المنافسة الشديدة بين البنوك وتعدد القطاعات والدوائر على مستوى المنظمة ، جعل من تبنّي توجهات استراتيجية محددة لهذه البنوك أمرا ضروريا ومهمّا لكي تعرف إلى أين وصلت وهل تسير فالاتجاه الذي وضعته لإنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها . لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف ميدانيا على التوجهات الإستراتيجية للبنوك واختبار مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي لهذه البنوك وبصورة أكثر دقة تتحدد ملامح مشكلة البحث في كل من التساؤلات التالية :

- ما أنماط التوجهات الإستراتيجية للبنوك التجارية العاملة في الأردن؟
- إلى أي مدى تختلف التوجهات الإستراتيجية للبنوك التجارية العاملة في الأردن؟
- ما أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن؟

(1 -3) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : لا تتبنّى البنوك التجارية العاملة في الأردن توجهات إستراتيجية محددة .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق بين التوجهات الإستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) من ناحية تأثيرها على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، مستوى رضا الزبائن) عند مستوى دلالة 0.05

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية كل منها تخص الفرق بين التوجهات الإستراتيجية الأربعة على أحد مقاييس الأداء التسويقي على النحو الآتي :

H02-1 الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق بين التوجهات الإستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) من إذ تأثيرها على معدل نمو الحصة السوقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة 0.05.

H02-2 الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق بين التوجهات الإستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) من إذ تأثيرها على معدل الربحية في البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة 0.05.

H02-3 الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق بين التوجهات الإستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) من إذ تأثيرها على مستوى رضا الزبائن في البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، مستوى رضا الزبائن) للبنوك التجارية العاملة في الأردن .

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية لبيان أثر هذه التوجهات على الأداء التسويقي

H03-1 الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على معدل الحصة السوقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة 0.05.

H03-2 الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك التجارية العاملة الأردن عند مستوى دلالة 0.05.

H03-3 الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على مستوى رضا الزبائن قياسا بالمنافسين من البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة 0.05.

(1 – 4) أهمية الدراسة :

يوضح تاريخ التجارة والأعمال أن المؤسسات عالية الأداء، عادة ما تبدأ وتبادر وتقود، ولا تكتفي بمجرد التفاعل أو الاستجابة والدفاع فقط ، كما أن مثل هذه المؤسسات عادة ما تطلق الشائعات المضادة عن الإستراتيجية، وتتأور المنافسين حتى تؤمن لنفسها ميزة السبق في المنافسة، ثم تستخدم تقدمها في السوق لتحقيق أداء مالي أفضل وقد يدفع التتبع الدقيق لفرص الإستراتيجية الإبداعية الشركة إلى اتخاذها موقعا قياديا في السوق مما يمهد الطريق لمنتجاتها وخدماتها لكي تصبح مقياسا ومعيارا صناعيا للسوق بأسرها.كما أن المؤسسة ذات الإنجازات المتميزة، عادة ما تكون نتاجا للإدارة المتفاعلة الماهرة، وليس نتيجة الفرص الذهبية المفاجئة أو ضربات الحظ القدرية. لذا جاءت هذه الدراسة لإبراز الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي ، وبيان أثره على الأداء التسويقي بالنسبة للمنظمات وخاصة البنوك ، وتقديم آليات مقترحه لتطبيق توجهات استراتيجيه تتناسب مع طبيعة الشركات والإفراد التي تتعامل معها البنوك ، فعلى الجانب النظري الأكاديمي فإن هذه الدراسة تمثل جهدا نظريا يضاف إلى الجهود السابقة في مجال الخدمة المصرفية بهدف رفع أداء القطاع المصرفي إذ إن طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها البنوك ووعي المستهلك وزيادة قدرته في الحصول على عدد كبير من المعلومات حول البدائل المتوفرة زاد من أهمية تطبيق مثل هذه التوجهات الإستراتيجية لضمان بقائها وزيادة حصتها السوقية في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع المصرفي .إضافة لما تقدمه هذه الدراسة من خلال فتح منافذ جديدة لإطلالة الباحثين على نتائج تفرزها وتوصلت إليها هذه الدراسة وإضافتها إلى العلم، كما أنها تعد إحدى الدراسات المهمة التي يمكن الرجوع لها والاستفادة من نتائجها وتوصياتها خاصة في مجال التطبيق ، أيضا أنها تفيد وتساعد الدراسات المستقبلية التي تتعلق بهذا الموضوع وتوفر البيانات والمعلومات والدراسات التي سيحتاجونها .

(1 – 5) أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بما يلي :

- تحديد التوجه الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية العاملة في الأردن
- التعرف على مدى تشابه أو اختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الإستراتيجية
- اختبار اثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للبنوك التجارية

(1 – 6) حدود الدراسة

سيشتمل نطاق حدود الدراسة على النحو الآتي :

الحدود المكانية : البنوك التجارية العاملة في الأردن.

الحدود الزمانية : من بداية الفصل الأول للعام 2010 /2011 وحتى نهاية الفصل الثاني للعام 2011/2012.

الحدود البشرية : تتمثل بالموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية من شاغلي المواقع والمسميات الوظيفية الآتية : مدير عام ، نائب (مساعد) مدير عام ، مديرو القطاعات والدوائر ، رؤساء الأقسام ومديرو الفروع .

الحدود العلمية : اعتمد الباحث في دراسته على متغير التوجه الاستراتيجي (الدفاعي ، الاستباقي ، الاستجابي ، التحليلي) والذي أشير إليه من قبل (Venkatramans,1989) وكذلك كل من (Miles and Snow, 1978) . إضافة إلى (Morgan, et..al, 2009) وكذلك اعتمد على متغير الأداء التسويقي والذي اشتمل على (الربحية ، الحصة السوقية ، رضا الزبائن) والمعتمد من قبل (O`Sullivan & Abla , 2007 ; Morgan, et..al,2009 ; Macmenmin,1999).

(1 – 7) محددات الدراسة :

1- تطبيق الدراسة على البنوك التجارية العاملة بالأردن وبالتالي فان تعميم النتائج سينحصر على البنوك التجارية في الأردن.

2- المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثله بالتوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي.

3- الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في الأردن ممن يشغلون المسميات الوظيفية الآتية : مدير عام ، نائب (مساعد) مدير عام ، مدراء القطاعات والدوائر ، رؤساء الأقسام ومديرو الفروع .

(1 – 8) التعريفات الإجرائية :

التوجه الاستراتيجي :Strategic Orientation

عرف (Menguc & Auh 2005) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين . ولإغراض هذه الدراسة فإنه سيتم اعتماد المفاهيم التالية :

التوجه الاستراتيجي الاستجابي Reactor : وهو التوجه الذي يعتمد على ردود الفعل والاستجابة لها وليس الفعل ذاته، أي أن هذا التوجه لا يلتزم بنمط أو سلوك ثابت وذلك استجابة لظروف البيئة التي يتعامل بها لذلك نراه أحيانا عدوانياً (تفاعلي) وأحيانا أخرى خاملاً . (Miles and Snow, 1978).

التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis : وهو التوجه الذي يتصف باتجاهه نحو التحليل وذلك لان المنظمة تكرس نفسها وانتباهها إلى البحث والتحليل قبل اللجوء إلى الأعمال وتعمل بجد في المحافظة على أسواق المنتجات والخدمات الحالية إضافة إلى أن النمو فيها يكون مقصودا وتراكميا (Miles and Snow, 1978) . ويشير البعد التحليلي إلى القدرة على حل المسائل واتخاذ القرارات على جميع مستويات المنظمة لذا تكون المنظمة حذرة وذكية في اتخاذ قراراتها (Venkatraman's,1989).

التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness: وهو التوجه الأقل عدوانية بين الاستراتيجيات الأخرى وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة (Morgan,et..al, 2009). هو التوجه الذي تتخذه الشركات للمحافظة على الأسواق المحلية وحماية هذه الأسواق من تهديدات المنافسين وتستهدف أسواقاً صغيرة ونادرا ما تقدم منتجات أو خدمات جديدة، وهي تسير بحذر جدا نحو النمو والتوسع (Miles and Snow, 1978) . وهو التوجه الذي يعمل على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق وفيه تقوم المنظمة بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة للإنتاج إذ تكون المنظمة متحفظة في طبيعة عملياتها (Venkatraman's,1989).

التوجه الاستراتيجي الاستباقي Proactiveness : وهي السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجدد وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة (Morgan, et..al, 2009) . وفيه تكون الشركات أكثر عدوانية أو مغامرة وهي التي تقوم بدخول الأسواق الجديدة وتطرح في هذه الأسواق منتجات وخدمات جديدة . أيضا هي فعاله وذات توجه نحو النمو (Miles and Snow, 1978) وهو التوجه الذي ينظر ويتطلع إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة ، بمعنى أن المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولى في السوق (Venkatraman's,1989).

الأداء Performance:

هو المخرجات أو النتائج التي تسعى الشركات على كافة مستوياتها الإدارية إلى تحقيقها وذلك خلال فترة زمنية محددة . وتشير إلى مدى نجاح أو فشل المستويات الإدارية في الشركة لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. (Morgan,et..al,2009)

الأداء التسويقي : هو مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية ، وذلك بالتركيز على المواءمة بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات . (Osuilivan & Abela,2007:26-36) ، وفي هذه الدراسة سيتم قياس الأداء التسويقي من خلال **الربحية ،الحصة السوقية ، مستوى رضا الزبائن** .

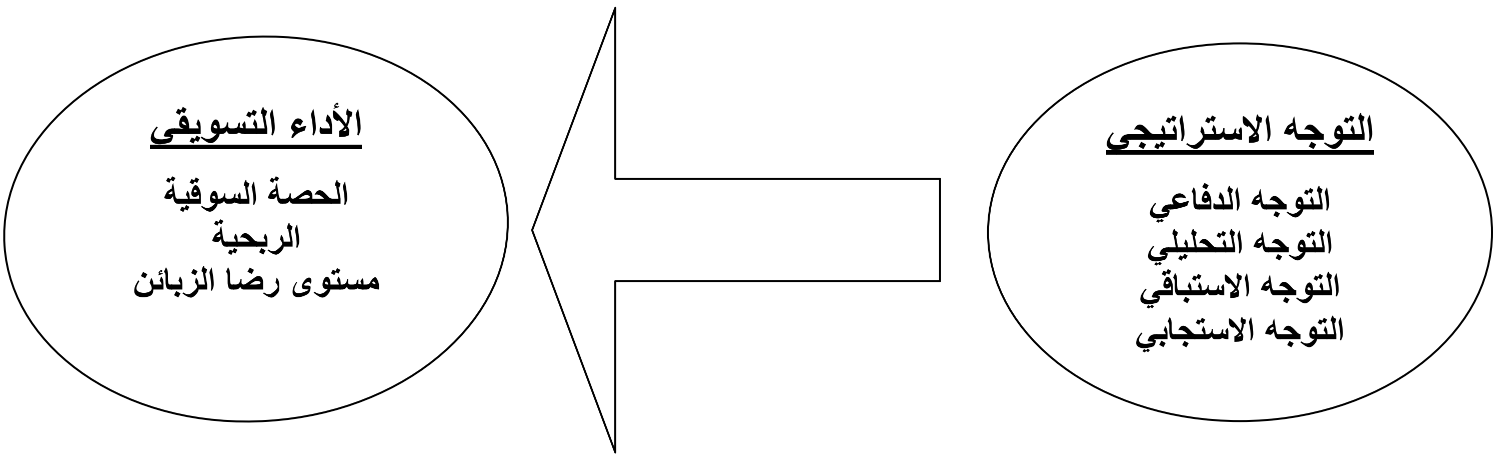
الربحية : هي صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح ، عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (ادريس والغالبي، 180-181: 2009).

الحصة السوقية : بأنها مجموع مبيعات المنظمة من مجمل المبيعات في ذلك السوق .
(Kaplan & Norton,1996:68-69)

رضا الزبائن : هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور (انطباع إيجابي أو سلبي مدرك من قبل الزبون) الذي ينتج عند مقارنة أداء الخدمة أو المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون . (Kotler.2006:172)

إنموذج الدراسة

المتغير المستقل **المتغير التابع**



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 – 1) : المقدمة

(2 – 2) : الجهاز المصرفي في الأردن

(2 – 3) : التوجه الاستراتيجي

(2 – 3 – 1) : تصنيف Snow & Miles للتوجهات الإستراتيجية

(2 – 3 – 2) : تصنيف Venkatraman's للتوجهات الإستراتيجية

(2 – 3 – 3) : تصنيف Morgan للتوجهات الإستراتيجية

(2 – 4) : الأداء التسويقي

(2 – 5) : الدراسات السابقة

- أولا : الدراسات العربية
- ثانيا : الدراسات الأجنبية

(2 – 6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 – 1) المقدمة :

يعدّ التوجه الاستراتيجي مفهوما يؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولا على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم (Slater & Narver, 1993:33-51) .

إضافة إلى أن العمل على تحقيق الاستجابة المستمرة لحاجات العملاء يتطلب من البنوك أن تكون قادرة على أداء مهماتها بشكل أفضل من المنافسين إضافة إلى إشباع حاجات عملائها عند ذلك سيولي العملاء قيمة أكبر لخدمات البنوك فيساعدها في تحقيق التميز في الأداء .

(2 – 2) الجهاز المصرفي في الأردن :

شهد الأردن خلال ربع القرن الأخير تطورا كبيرا في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وربما كان تطور القطاع المصرفي والمالي من أهم مظاهر التقدم الاقتصادي في الأردن وأكثرها مثارا للاهتمام ، فخلال فترة زمنية بسيطة نما الجهاز المالي الأردني ، وأصبح يضاهي ما حققته دول أخرى خلال أضعاف هذه المرحلة الزمنية. فقبل عام 1964م كانت السلطة النقدية في البلاد هي مجلس النقد الأردني الذي لم يتعد دوره الاحتفاظ بموجودات استرلينيه مقابل الدنانير الأردنية المصدرة ، وبذلك لم يكن له أي دور في توجيه السياسة النقدية أو مراقبه البنوك ، كما أن عدد البنوك التجارية لم يكن سوى سبعه بنوك ثلاثة منها أجنبية ، ومؤسسه إقراض متخصصة واحدة.

تأسس البنك المركزي عام 1964كشخصية اعتبارية مستقلة ذات رأس مال مملوك بالكامل من قبل الحكومة الأردنية ، ويقوم بعده مهمات منها إصدار النقد والمسكوكات في المملكة والحفاظ على الاستقرار النقدي وتوفير السيولة اللازمة للبنوك المرخصة وإدارة احتياطيات البنوك ، كما يسعى إلى تعزيز سلامة مؤسسات الجهاز المصرفي من خلال أساليب الرقابة المختلفة إضافة إلى أنه يقوم بحفظ وإدارة احتياطي المملكة من الذهب والعملات الأجنبية والعمل كبنك ومستشار للحكومة .ويعمل البنك المركزي على تحقيق ثلاثة أهداف وطنية تشتمل على المساهمة في ضمان الاستقرار النقدي والمالي ، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمساهمة في توفير بيئة استثمارية جذابة .

وبهدف تحقيق ذلك قام البنك المركزي الأردني بصياغة خمسة أهداف مؤسسية تتضمن ما يلي :

1- المحافظة على الاستقرار النقدي في المملكة : وذلك من خلال المحافظة على استقرار معدلات التضخم وسعر الصرف وإيجاد هيكل فائدة ومستويات سيولة تتوافق مع حجم النشاط الاقتصادي.

2- ضمان قابلية تحويل الدينار : وذلك بالعمل على مراقبة أسعار الصرف وأعمال الصرافين وتلبيه احتياجات السوق المحلي من العملات الأجنبية.

3- المحافظة على سلامه ومنعة الجهاز المصرفي : وذلك من خلال التحقق من صحة أعمال وأداء مؤسسات الجهاز المصرفي وسلامة مراكزها المالية ومدى التزامها بتطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية المنسجمة مع تعليمات البنك المركزي.

4- المحافظة على الثقة والأمان في النقد الأردني : وذلك بتوفير مواصفات أمنية عالية في النقد المصدر مع المحافظة على جودة أوراق النقد المصدرة ومتابعه عمليات تزييف العملة الوطنية وضبطها.

5- نشر وتعميق المعرفة المالية والمصرفية : من خلال توفير مصادر المعلومات ونشر البيانات وحملات التوعية.

ويقوم البنك المركزي بممارسة دوره الرقابي على البنوك العاملة في الأردن من خلال :

1- الترخيص :إذ ينفرد البنك المركزي بسلطة ترخيص البنوك وتفرعها داخل المملكة وخارجها.

2- الرقابة المكتبية : القيام بتزويد البنوك بالبيانات والمعلومات بشكل دوري إذ يحلل البيانات ويحتسب أهم النسب المالية والمؤشرات المالية للوقوف على الوضع المالي للبنوك ومعرفة مدى تقيدها بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

3- الرقابة الميدانية : من خلال القيام بزيارات ميدانية للبنوك للتأكد من مدى التزامها بالقوانين والتعليمات النافذة أيضا تقييم أوضاع البنوك بشكل شامل خاصة النواحي الإدارية والنوعية التي لا يمكن تقييمها من خلال القوائم والتقارير المالية مثل نوعية الإدارة وكفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية مع الأشارة إلى أن البنك المركزي يستخدم نظام CAMEL لتقييم البنوك المحلية . (جمعية البنوك الأردنية /تطور القطاع المصرفي من (2010 _ 2000).

البنوك العاملة في الأردن :

تشتمل البنوك المرخصة العاملة في المملكة على جميع البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية) والبنوك غير الأردنية ولا يشير ذلك إلى المؤسسات المالية . ويوضح الجدول رقم (1)البنوك العاملة في الأردن كما في نهاية تشرين الأول عام 2010 .

جدول رقم (2 -1)

البنوك العاملة في الأردن كما في تشرين الأول 2010

		الرقم	اسم البنك	تاريخ التأسيس
البنوك الأردنية	البنوك التجارية	1	البنك العربي	1930
		2	البنك الأهلي الأردني	1956
		3	بنك القاهرة عمان	1960
		4	بنك الأردن	1960
		5	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1974
		6	البنك الأردني الكويتي	1977
		7	بنك الاستثمار العربي الأردني	1978
		8	البنك التجاري الأردني	1978
		9	البنك الاستثماري	1989
		10	بنك المؤسسة العربية المصرفية	1989
		11	بنك الاتحاد	1991
		12	بنك سوسيته جنرال /الأردن	1993
		13	بنك المال الأردني	1996
	البنوك الإسلامية	1	البنك الإسلامي الأردني	1978
		2	البنك العربي الإسلامي الدولي	1997
		3	بنك الأردن دبي الإسلامي	2009
	البنوك الأجنبية	1	HSBC	1949
		2	البنك العقاري المصري العربي	1951
		3	مصرف الرافدين	1957
		4	سيتي بنك	1974
		5	بنك ستاندر تشارد	2002
		6	بنك عوده	2004
		7	بنك الكويت الوطني	2004
		8	بنك لبنان والمهجر	2004
		9	بنك أبو ظبي الوطني	2009

المصدر: جمعية البنوك الأردنية /تطور القطاع المصرفي من 2010 _ 2000) الموقع الالكتروني

كما ارتفع عدد البنوك المرخصة العاملة في الأردن من 21 بنكا إلى 25 بنكا كما في نهاية تشرين الأول 2010 منها 16بنكا أردنيا (ثلاثة منها بنوك إسلامية) وتسعة بنوك أجنبية (ستة بنوك عربية وثلاثة أجنبية) وقد نجم الارتفاع في عدد البنوك عن زيادة البنوك الأجنبية العاملة في الأردن من خمسة بنوك عام 2000م إلى ثمانية بنوك عام 2004م . إذ منح البنك المركزي الأردني الترخيص لثلاثة بنوك أجنبية للعمل في الأردن عام 2004م ، وهي بنك لبنان والمهجر وبنك عوده وبنك الكويت الوطني ، بالمقابل انخفض عدد البنوك الوطنية من 16بنكا إلى 15بنكا بسبب اندماج بنك فيلادلفيا مع البنك الأهلي الأردني بتاريخ 12/1/2005 ثم عاد عدد البنوك المرخصة العاملة في الأردن للارتفاع في نهاية عام 2009 بعد حصول بنكين على ترخيص من البنك المركزي الأردني وهما : بنك الأردن دبي الإسلامي ، وبنك أبو ظبي الوطني وعلى صعيد الانتشار والتوسع المصرفي خارج الحدود الأردنية فقد بلغ عدد الفروع خارج الأردن 144فرعا في نهاية عام 2009 ويأتي هذا الخيار الاستراتيجي (التوسع الخارجي) لعدد من البنوك الأردنية في بعض الأسواق المجاورة والأقليمية نظرا لمحدودية السوق المحلي ، وبحثا عن نوافذ جديدة وحيوية للعمل والاستثمار والاستفادة من فرص النمو في دول الأقليم ولتوسيع قاعدة عملائها . (جمعية البنوك الأردنية /تطور القطاع المصرفي من 2010 _ 2000).

(2 – 3) التوجه الاستراتيجي:

شهدت مفاهيم الإستراتيجية تطورا كبيرا خلال السنوات السابقة ، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمات ، مما أسهم في تزايد أهميه مفهوم الإستراتيجية إذ عرفت على أنها "اتخاذ القرارات طويله الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمه من خلال دراسه عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمه الداخلية ، وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة ، مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها " (الصميدعي ، 2004، ص 194)

ويبين (Gatignon & Xuereb,1997:77-90) أن التوجه الاستراتيجي هو مدخل محدد للمنظمةتقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين ، وهو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها.

ويرى (Slater & Olson,2001:1055-1068) أن التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة ، وهذا السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال. هذا ويعد التوجه الاستراتيجي مفهوما يؤثر على أداء المنظمات ، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة ، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولا على المنظمة

ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم . (Slater & Narver, 1994:46-55) وغالبا ما يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز. كما بين (Hitt,et 2000:449-467) أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظماتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغييرات البيئية.

وقد توصل العلماء إلى وجود علاقة تأثير مباشرة فيما بين التوجه الاستراتيجي ومفهوم الأداء، مما يدل على أن فلسفة التوجه نحو السوق Market- oriented هي جوهر أهداف المؤسسة المحددة في مواجهتها وتكييف ردود أفعالها طبقا للأحداث الجارية في بيئة السوق.(Sinkovics,2004:745-759) .

إن التوجه الاستراتيجي يجعل الادارة العليا في المؤسسة تدرك تماما ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية ، ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها ، وتفيدها في التعرف على بنيتها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها ، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار ، واحتياجاتها البشرية والمادية ، والمتطلبات الشمولية للتطوير . (Slater,2004:334-347)

إن التوجه الاستراتيجي هو في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا ، ولذا فإن على الادارات العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة ، وأن نظام قيم التوجه الاستراتيجي يهتم المستمر بتطبيق المشروع تلو المشروع في أعمال المنظمة ، وكذلك حول تلبية احتياجات الطلبة ومشاركة الموظفين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وإرساء رؤية طويلة الأمد ، وإذا لم يحظ التوجه الاستراتيجي بالاهتمام من قبل الإدارة العليا فإن عملية بناء جماعة ناجحة حول مجموعة من القيم ستكون بطيئة وموجعة وغير فعالة (Hynes,2009:645)

ولقد تعددت أنماط التوجهات الاستراتيجية وتباينت وجهات النظر حول مفهومها ، فقد اختلف الباحثون في تبنّي التوجهات الاستراتيجية وتفسيرهم وتصنيفهم لها ، فمنهم من ذكر ستة توجهات استراتيجية ، ومنهم من ذكر وتبنى أربعة توجهات استراتيجية وفي ما يلي توضيح لذلك:

التوجهات الاستراتيجية ل Snow & Miles 1978

التوجه الاستكشافي
التوجه التحليلي
التوجه الدفاعي
التوجه الاستجابي

توجهات Venkatraman's 1989 الاستراتيجية

التوجه العدواني
التوجه التحليلي
التوجه الدفاعي
التوجه المستقبلي
التوجه الاستباقي
توجه المخاطرة

التوجهات الاستراتيجية ل Morgen

التوجه العدواني
التوجه التحليلي
التوجه الدفاعي
التوجه المستقبلي
التوجه الاستباقي
توجه الخطورة

وفي ما يلي توضيح أكثر لكل توجّه من هذه التوجهات الاستراتيجية :

(2 – 3 – 1) نموذج Snow & Miles للتوجهات الاستراتيجية

تم اختيار نموذج Snow & Miles لتعريف وتوضيح أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للمنظمات . وأن مفهوم مايلز وسنو تجاه التوجه الاستراتيجي قد أعطى إطار ذا قيمة لدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي. إذ قام الباحثان بتعريف ثلاثة أنواع استراتيجية رئيسية و اطلقوا عليها أسماء : مستكشف (منقب) prospector ، والمحلل analyzer والمدافع defender . بالإضافة إلى أنهما قاما بتعريف نوع رابع أسموه الاستجابي reactor وهذا التعريف يصف شركات لا تتبع نمطاً تمييزياً واضحاً .

أشار (Snow & Hrebiniak, 1980:317-336) إلى أن هذا النموذج مفيد للباحثين ، لأنه يدمج أبعاداً عديده لتداخلات المنظمة مع بيئتها ، ويضع المنظمة في نظام كامل ، وقد تلقى دعما تجريبيا في الأدبيات الموسعة خلال العشرين سنة الماضية ويبين ما يلي توضيحا لهذا النموذج :

التوجه الاستكشافي Prospector:

تعد الشركات ذات التوجه الاستكشافي من أكثر الشركات عدوانية أو مغامرة . هذا النوع من الشركات معروف عنها ، بأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة ، وغالبا ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديده . لهذا تمتاز هذه الشركات بأنها فعاله وذات توجه نحو النمو .

ومع استخدام هذا التوجه تقوم الشركة بتبنّي أحدث التقنيات المتطورة ، وتستخدمها حتى تفي بحاجاتها التشغيلية ،لذلك فهي تعد من أكثر الشركات مغامرة في تبنّي الابتكارات ضمن العمل. وتعد الشركات المستكشفة غير مركزية ، وهذا يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة عندما تتبع الشركة نمط الاستكشافي. وبالاستمرار في التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنه من المتوقع أن تؤدي هذه الشركة أداء حسنا. (Moore,2002)

التوجه التحليلي Analyzer:

الشركة التحليلية أقل عدوانية من شركات الاستكشاف ، بفضل انتباهها المكرس للأبحاث والتحليل قبل اتخاذها أي عمل أو قرار . وبالنسبه للدخول إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة فإن الشركة التحليلية تقوم باجراء تحاليل حذرة لهذه الفرص ، وتعمل بجد للحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات.إضافة إلى انها تميل إلى تبنّي جوهر تكنولوجي مزدوج وهذا يعني ، أنه قادر على خدمة حقول ثابتة / متغيرة (Snow & Miles,1978) لهذا السبب تتمتع شركات التحليل بفعالية تقنية معتدلة بالمقارنه مع الأكثر مرونة شركات

الاستكشاف ، ولكن بالمقابل تميل شركات التحليل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلاً من الشركات الاستباقية عند تبنّي التكنولوجيا . مع الأشارة إلى أن المؤسسة في هذا النمط ، تكون أكثر رسمية ومركزية من شركات الاستكشاف ، بالرغم من وجود عدم مركزية في مناطق النمو. (Moore,2002)

التوجه الدفاعي Defensiveness:

الشركة الدفاعية هي أقل الشركات عدوانية بين الأنواع الاستراتيجية الرئيسية ، خاصة من ناحية النمو والتوسع . الشركات الدفاعية هي الأكثر اهتماما بالمحافظة على الأسواق الحالية وحماية هذه الأسواق من التهديدات التنافسية .

تميل الشركات الدفاعية إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة ، ومن النادر أن تطرح منتجات أو خدمات جديدة . النمو فيها يتم بحذر شديد ويتحقق عادة من خلال الاختراق الحالي للسوق بدلا من التوسع . وأكثر ما تهتم به الشركات الدفاعية هو التكلفة ، بدلا من تبنّي تقنيات حديثه . هذا النوع من الاستراتيجية يعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية، وهي رسمية بشكل كبير ومركزية ، وتقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلا من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية . (Moore,2002)

التوجه الاستجابي Reactor :

الشركات الاستجابية هي النوع الوحيد في نظرية مايلز وسنو ، التي لا تتبع نمطاً ثابتاً في السلوك التأقلمي (التكيف) في حالة الأنواع الثلاثة سابقة الذكر ، فإن الاستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدى هذه الشركات ، بغض النظر عن عدوانية التسويق والأبتكارات التي تنتجها . إلا أن الشركات التفاعلية تخلو من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها. في بعض الحالات قد تكون الشركة الاستجابية عدوانية جدا ، وفي حالات أخرى قد تكون خاملة . والميزه التي تنفرد بها هذه الشركات حسب نظرية مايلز وسنو هي أنها تفتقد إلى الاستمرارية. (Moore,2002)

جدول رقم (2-2)

ملخص التوجهات الاستراتيجية ل Snow & Miles 1978

التوجهات الاستراتيجية

الاستكشافي	وهو التوجه الذي يهدف إلى تطوير المنتجات والخدمات الجديدة ، لذا تكون الشركات فيه ذات توجّه نحو النمو، وباستخدامه تكون الشركات غير مركزيه وهذا يعطيها تنفيذ ابتكارات جديدة، وباستخدامه تكون الشركات أكثر عدوانية
التحليلي	وهو التوجه الذي يهتم بالبحث والتحليل قبل اتخاذ أي قرار ، وعند دخول الأسواق تقوم الشركات بطرح منتجات وخدمات جديدة أو فرصاً سوقية جديدة ولكن بعد اجراء تحليل حذر لهذه الفرص السوقية
الدفاعي	وهو التوجه الذي يهدف إلى حماية الأسواق الحالية وحمايتها من التهديدات التنافسية ، وفيه تميل الشركات إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، ونادرا ما تطرح منتجات أو خدمات جديدة ، فهو يهتم كثيرا بالتكلفة بدلا من التقنيات الحديثة
الاستجابي	وهو التوجه الذي يعتمد على ردود الفعل والاستجابة لها وليس الفعل ذاته، أي الاستجابة لظروف البيئة التي يتعامل بها ، لذا نراه احيانا عدوانيا ، وأحيانا أخرى خاملا .

(2- 3 – 2) توجهات Venkatraman's الاستراتيجية

قدم (Venkatraman's,1989:942-962) ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم التوجه الاستراتيجي حسب المنظمة المعنية، كذلك عمل على ربط هذه التوجهات بمستوى هرمي، أي(مجال أو موضوع الدراسة) ، ويشير المستوى الهرمي إلى المستوى الذي تمت دراسته للمنظمة. وقد يكون للمنظمات الكبرى عدة وحدات تجارية مختلفة لابتكارية المنتج . وأن قياس الأبعاد الرئيسيه كوّن فكرة وتوضيحا عن توقعات نوع الاستراتيجية المؤسسية الموجودة . والتوجهات الاستراتيجية الرئيسية الستة هي : العدوانية ، التحليل، الاستباقية، المستقبلية، النشطة ، والمجازفة .وتشكل هذه الأبعاد الستة مجتمعه بما أسماه Venkatraman's (1989) The Strategic Orientation Of Business Enterprises (STROBE) أي " التوجه الاستراتيجي لشركات الأعمال التجارية (مشاريع الأعمال) " وهذه تكون كوحدة متعددة الأبعاد لقياس التوجه الاستراتيجي . وهي كالآتي :

العدوانية Aggressiveness :

هو توجّه استراتيجي تستخدمه المنظمة للحصول على أرباح ، وكسب حصة سوقية أكبر ويشير التوجه العدواني إلى الموقف الذي تتخذه المنظمة بخصوص الموارد ، ومن أجل الحصول على مركز سوقي مفضل وبسرعة تفوق منافسيها ، إذ يهدف التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة،ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من القيام بتطوير السوق ، والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية ، أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج .وذلك من خلال إجراء تغييرات في بنية المنظمة . ولقد أشار (Wernerfelt's(1984:171-181 للمنظمة المرتكزة على الموارد ، وكيفية كسب المنظمة للأفضلية التنافسية من خلال الاستحواذ ، الاندماج مع شركات أخرى أو التنوع والتميزعلى منافسيها ، وفي هذا النوع فإنه ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل ، وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تختارها الشركات العدوانية ، حتى تتمكن المنظمة من التغلب على منافسيها ،. ومن المحتمل أن تكون التجديدات الجذرية نادرة في المنتجات التي ينتجها هذا التوجه ، وذلك بسبب الرغبة بزيادة الحصة السوقية من خلال هذا التوجه . (Marion,2006)

التحليلي Analysis :

يشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المنظمه ، وعلى جميع المستويات . وبمعنى أن المنظمة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المنظمة الاستكشافية والاستباقية ، وإنما تشير إلى ميول المنظمة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ أي قرار وهذا البعد الاستراتيجي مطابق للشمولية كما استخدمها Venkatraman's إذ إن الشمولية مؤشر للدقة الكبيرة في تخطيط الفرد ، وأيضا تعني الشمولية بأن يكون للمنظمة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة فيما يتعلق بالمشروع المختار. وهذا يعني أن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في قرارات اعمالها ، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار .

وبالتالي سيؤدي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل ، وبسبب طبيعة البعد التحليلي فإن اتخاذ القرارات ،هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج ، وقوة هذا التوجه الاستراتيجي تكمن في إظهار هذا التوجه على أنه أكثر توازنا من التوجهات الفعالة والاستباقية والتي تمكنه من تطوير ابتكارات وتجديدات جذرية عند الحاجة إليها ، ومن المحتمل أن يقوم موردوهم بتقديم المساعدة لتطويرالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (Marion,2006)

الدفاعية Defensiveness :

يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الانتاج ، هذا التوجه يشبه موقعا عسكريا قد تستولي عليه وتتخذه منظمة ما استراتيجيا للدفاع عن مركزها .إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا اتجاه إعادة الاستثمار في المنظمة لتطويرالمنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفض التكلفة.وهذا التوجه يدل على الأداء المتين ضمن السوق المختار . إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به. فالمنظمة التي تمتلك قوة في التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها. وتقوم المنظمة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية ، لوضع هذه الصفات في المنتج ، ومن الضروري تطوير علاقات مع موردين موثوق بهم وذوي جودة ونوعية عالية ، وأن العلاقة والانتقال من مورد إلى آخر يزيد بشكل نموذجي من الكلفة ، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا. وبطريقة مماثلة فإن العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمرا كفؤا ، وإنما يكفي المنظمة علاقة متينة مع عدد صغير منهم ، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي

يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل ، مع الأشارة إلى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته . (Marion,2006)

المستقبلية futurity :

يعمل هذا التوجه على مركز المنظمة طويلة الأجل بدلا من الفعاليه قصيرة الأجل ، بكلمات أخرى كم هو مؤثر وكفء على المدى البعيد ، القيام بشراء معدات جديدة بمعايير العائد على الاستثمار وذلك مقابل زيادة فورية في الأداء الحالي ، إلا أن هنالك مثالاً جيداً على ذلك ، وهو خط انتاج جديد تم تركيبه في مصنع لزيادة الكفاءة والفعالية ، والتي ستنتهي بعد مرور سنة على تركيبه . السؤال هنا هل سيقوم خط الانتاج الجديد بتوليد وخلق عوائد كافية تبرر الاستثمار طويل الأجل لتحسين نظام الانتاج الحالي للمنظمة أم البقاء على النظام الحالي دون تركيب خط انتاج جديد، والذي يميز التوجه المستقبلي هنا هو أن العامود الفقري لاتخاذ القرار يكمن في طول الأمد أو استراتيجية طويلة الأجل . كما أن التوجه المستقبلي كتوجه استراتيجي سوف يقدم منظمة ذات نظرة بعيدة الأجل أو مستقبلية وسوف تكون ترتيبات الموردين لدى هذه المنظمة ذات أجل بعيد مع وجود خيار تغيير عدد من مورديها بنسب قليلة إذا كان ذلك ضروريا. (Marion,2006)

الاستباقي Proactiveness:

هو توجه آخر يضاهي التوجه الاستكشافي في نظرية مايلز وسنو(1978) من إذ نظرتها إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة ، وفيه أيضا تتبنى الشركة عمليات جديدة . وفي هذا النوع تقوم المنظمات بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا . فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق ، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها. وهذا يتضمن بأن التوجه الاستراتيجي مطلوب ، حتى تكون هنالك قوة في المنظمة حتى تستوعب الحاجات السوقيه ، وفي التوجه الاستباقي يهم المنظمة الاستباقية استراتيجيا أنها تسير للأمام بمشاريع جديدة ، وأنها تريد أن تكون المنظمة الأولى في السوق. وأما بالنسبة لعلاقة الموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقية . وفي المنظمة الاستباقية ، فان التوجه السوقي يكون متطوراً جدا ، حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكارية . وأن الابتكارات في تطوير المنتجات ، تمثل نقطة القوة لهذا التوجه . (Marion,2006)

المخاطرة Riskiness :

التوجه الأخير في هذه السلسلة هو المخاطرة (المجازفه) وهو يعكس ميول الشركة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، واختياراتها للأسواق والمنتجات.

يبحث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب من قرارات عديدة. فعلى سبيل المثال ، هنالك دافع لمنظمة في ان تكون الأولى بالسوق عندما يكون ذلك ممكنا، بينما منظمة أخرى تنتظر تكنولوجيا معتمدة حتى تتبناها . كل واحدة من هاتين المنظمتين تواجه مستوى معيناً من المخاطره تستطيع قبولها. وعندما تتطور قوى متعلقة ببعض الأبعاد المختلفة ، يبدأ عندها تشكل استراتيجية المنظمة.التغلب على المخاطر هو البعد الاستراتيجي الذي تم تطويره من قبل (kohli & jaworski(1993:53-70 ليحل محل المخاطرة ((الاختلاف يكمن في قياس الخطر)). إذ يمثل التغلب على المخاطر ، الميول إلى تجنب المخاطر بإذ تكون بمستوى تقبله المنظمه. اما تجنب المخاطر فهو خطر يمكن حوسبته للحفاظ على المنظمة محمية بقدر الإمكان بعالمها الذي اختارته لتعمل به ، ومع القوى في تجنب الخطر تتشكل روابط مع موردين وذلك بهدف تقليل التكاليف ، إضافه إلى أن التركيز على علاقات طويلة الأجل مع الموردين مهم جدا إذ يتم التعامل معهم للتأكد من أن هؤلاء الموردين ملتزمون وذوو ثقة للتعامل معهم . إضافه إلى أنه لا يكون هناك تركيز كثير على التوجه السوقي ، وذلك بسبب عامل الخطر عند حدوث التغييرات والتكاليف الناجمة عن ذلك ، والقوة في هذا التوجه ، تكمن في الابتكارات التي تكون تراكمية في طبيعتها لتجنب ربحية مفقوده. (Marion,2006)

ولاختبار أثر هذه التوجهات الاستراتيجية الستة على الأداء التسويقي للمنظمات قام كل من (morgan & strong (1998; 2000 بإجراء دراستين لاختبار هذه التوجهات الاستراتيجية. في الدراسه الأولى كان كل توجه استراتيجي على علاقة بالتوجه السوقي . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التوجهات الاستباقية والتحليلية والمستقبلية كانت إيجابية ومؤثرة وذات ارتباط مع التوجه السوقي وفي دراستهم الأخيرة ، توافقت الفرضيات المتعلقة بكل توجه ، خاصة فيما يتعلق بتأثيرها على أداء الشركة ، إذ أشارت النتائج إلى أن التوجهات الاستباقية ، التحليلية والمستقبلية ذات تأثير عالي على الأداء. كما بين (Morgan & Strong,2003:909-921) أن قوة كل توجه قد تتغير في سياق المنتجات أو المشاريع الجديدة ، وأن هذه القوة تتغيير حسب نوع الصناعة الموجودة بها الشركة كما أشار إلى أن الشركات ذات الأداء المرتفع تكون حذرة بشكل ظاهر، وكذلك استخدامها لمهاراتها الاستباقية وقدراتها التحليلية والإدارة المركزة على المستقبل، تجعل من هذه الشركات في قمة الأداء . (Marion,2006)

جدول رقم (2-3)

ملخص التوجهات الاستراتيجية ل Venkatraman's 1989

التوجهات الاستراتيجية

العدواني	**يشير هذا التوجه إلى السعي لتحقيق الأرباح والحصول على مركز سوقي بسرعة أكبر من منافسيها وذلك من خلال الابداع والابتكار في المنتجات والخدمات وتطوير السوق بهدف التميز على منافسيها.**
التحليلي	**وهو التوجه الذي يقوم على أيجاد مفهوم جديد لاتخاذ أي قرار ، فهو حذر في ممارساته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في قرارات أعمالها.**
الدفاعي	**يقوم هذا التوجه على حماية الأسواق الحالية ، إذ يتم من خلاله التركيز على فعالية العمليات الانتاجية بجودة عالية وتكلفة منخفضة ، وذلك لأنه يخدم جزءاً من السوق بمنتجات ضيقة المجال.**
المستقبلي	**وهو التوجه الذي يقوم على الاهتمام بمراقبة التطورات والتجديدات والانتباه لها، وهو توجه مرن يسمح بالتغير مع السوق، فهو مؤثر وكفء على المدى البعيد .**
الاستباقي	**فهو يهدف إلى التطوير والتقدم وذلك من خلال النظرة إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة ، إذ يقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، أي أنها تسير إلى الامام بمعنى بأن الشركة تسعى من خلاله بأن تكون الأولى في السوق .**
المخاطرة	**وهو التوجه الذي تستخدمه الشركة عندما تكون لديها ميول لمواجهة الخطر ، أي البحث في مستوى الخطر المترتب على اتخاذ القرارات اتجاه المنظمة.**

(2 – 3 – 3) تصنيف Morgan للتوجهات الاستراتيجية

كما أشار (Morgan,et…al,2009:909-920) لأنماط التوجه الاستراتيجي التي يمكن للمنظمه تبنّيها، كما هي موضحه كالآتي :

التوجه الاستراتيجي العدائي Aggressiveness : هو الذي يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم . وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة اكبر من المنافسين ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع عدائية المنظمة في توجهها الاستراتيجي .

التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis: هو اندماج بعدي استراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة . ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع تحليل المنظمة في توجهها الاستراتيجي .

التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة . ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة عكسية مع دفاعية المنظمة في توجهها الاستراتيجي .

التوجه الاستراتيجي الاستباقي Proactiveness: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجدد . وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة. ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع فعالية المنظمة في توجهها الاستراتيجي .

التوجه الاستراتيجي المستقبلي Futurity: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة . ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع مستقبلية المنظمة في توجهها الاستراتيجي .

الخطورة Riskiness: وتعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين . ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع مستوى خطورة المنظمة في توجهها الاستراتيجي . (العجمي،2011 . والهاشمي،2011)

وبناء على ما سبق فقد تم الاعتماد في دراستنا على نموذج Snow & Miles وذلك لثبوت قدرته على قياس أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للمنظمات إذ إن هذا النموذج يعد من أوائل التصنيفات التي أشارت وتبنت التوجهات الاستراتيجية ، إضافة لما لهذا النموذج من انعكاسات مهمه على الادارة وذلك لأنه اعتمادا على التوجه الاستراتيجي الذي اعتمد كل من (الدفاعي ، الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي) يمكن التاكيد إلى حد كبير على بعض جوانب الادارة مثل التأثير التكنولوجي ، الابتكار والابداع ، الهيكل التنظيمي وادارة الموارد البشرية ومن خلال هذه الجوانب الادارية نستطيع ان نحدد أداء الشركات وكفاءة العمل . كما أن استخدام هذا النموذج لم يأت من الفراغ وإنما لتجربته من قبل باحثين آخرين ودراسات سابقة أثبتت كفاءته في قياس أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي، مثل دراسة :

(Sanchez-Antonio Aragon & Marin-Gregorio,Sanchez. 2005)
(Avci,umut. Madanoglu,Melih. ، (Moore,Marguerite,2002)
Okumus,Fevzi. 2010)

فهذا كله أعطاه الأهمية والميزة على غيره من تصنيفات التوجهات الاستراتيجية الأخرى .

ولصعوبة أخذ جميع التوجهات الاستراتيجية فقد ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي التالية وهي (الدفاعي ، الاستجابي ، التحليلي ، الاستباقي) على الأداء التسويقي للبنوك وفي دراسات عديدة كان يشار إلى التوجه الاستراتيجي بالتوجه السوقي إذ استخدمت دراسات عديدة أنماط التوجه الاستراتيجي ضمن مفهوم التوجه السوقي كما في دراسة كل من

(Ge & Ding, 2005 ; Hult, et..al 2005)

(Li, Yuan. Zbao, Yongbin. Tan,Justin And Liu, Yi. 2008 لذا كان لا بد من الإشارة إلى ذلك .

(2 – 4) الأداء التسويقي Marketing Performance :

قام كل من (Venkatraman's & Rmanujam,1986:801-814) بتقديم مفهوم أكثر شمولا في بنية الأداء إذ شبهوا الأداء على أنه مفهوم هرمي ، والذي يتكون من عدة مجالات : أداء مالي ، أداء تجاري يضم (الأداء المالي التشغيلي) والأكثر سعة للفعالية المؤسسية.

ويعرف (مصطفى، 2002 ص 415) الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية .

ويعد بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد ، هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولا ثم لمساهميها وأفرادها بعدهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها ، وهذا يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات ، بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما : إرضاء حاجات عملائهم ، وتحقيق أعلى عوائد على الاستثمار (ابونبعه ، 2002).

ويرى (Rosen et.. al ,1998:6-98) أن الأداء "هو انعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية واستغلالها بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف "

ويعرف الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة محددة ، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالربحية أو بنموالمبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية . (شقير ، 2005.ص 19)

كما يمكن استنتاج أن الأداء يمثل نشاطا شاملا مستمرا يعكس نجاح الشركة واستمرارها ومدى قدرتها على التكييف مع البيئة ، بناء على معايير ومقاييس تحددها الشركة حسب طبيعة نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأجل . إذ يرى (Brown & Laverich, 1994: 89) ان هناك مستويات عديده للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي :

الأداء الاستثنائي والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة .

الأداء البارز وفيه تتمكن المنظمة من الحصول على عقود عمل كبيرة ، إضافة إلى امتلاك كادر كفء ، وامتلاك وضع مالي متميز.

الأداء الجيد جدا وفيه يظهر مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكادر الكفء، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد .

الأداء الجيد وفيه يظهر التميز بالأداء ضمن الوضع السائد مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر مع امتلاكها وضع نقدي مختلط .

الأداء المعتدل وهو الذي يمثل قوة الأداء ولكن دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على القوة في المنتجات والخدمات والعملاء وضعف الكوادر وعدم الوصول بسهولة إلى الاموال اللازمة للبقاء والنمو .

الأداء الضعيف وفيه يكون الأداء دون المعدل بشكل كبير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة ومواجهة مشاكل خطرة في الجوانب المالية .

أما الأداء المتأزم فهو الذي يتمثل بالأداء غير الكفؤ تماما وهناك احتمال كبير أن يتسبب بمشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة . (Brown & Laverich, 1994: 89)

وقد جاءت هذه الدراسة متوافقة مع الأداء الجيد الذي أشير إليه سابقا إذ تسعى البنوك إلى أداء متميز من خلال تقديم الخدمات والمنتجات المميزة إضافة إلى المحافظة على عملائها في ظل المنافسة الشديدة بين البنوك مع عدم تغافلها عن السعي لإيجاد كوادر مؤهلة لتقديم أفضل الخدمات لزبائنها ، واعطائهم الحوافز والفرص للتقدم والتطور وظيفيا، إلى اعداد الورشات الدورات التدريبية التي تسهم بتغذية وتنشيط الكوادر لديها . مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أداء عال ومتميز للمؤسسة وزيادة الولاء لهذه المؤسسة سواء من الزبائن أو الموظفين، مع عدم تغافلها عن توفير السيولة اللازمة لتلبية كل ما تحتاجه مؤسساتهم لتلبية حاجات عملاء والمحافظة عليهم وتلبية احتياجات كوادرها العاملة فيها .

ويعتقد (Anderson,et..al,1994:57) أنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة فإنه سيكون أكثر ميلا لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية . ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا .

مصطلحات ذات علاقة بالأداء :

1- الكفاءة : تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحه للمنظمة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة. (مصطفى ، 2002 ص415)

2- الفعالية : تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبه بمعنى هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدى لتحقيق الأهداف أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدى دون داع أو مبرر. (مصطفى ، 2002 ص 415- 416)

3- الانتاجية : وتتمثل في العلاقه بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمه لبلوغها (مصطفى ، 2002 ص415)

4- الأهداف : وهي تعبيرات محدده عما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة ، أي هناك أهداف بعيدة المدى (استراتيجيه) أخرى مرحليه أو قصيرة المدى .

(الصميدعي ، 2004 ص 28)

كما عبر كل من (O`Sullivan & Abla , 2007:79-93) عن الأداء على أنه يضم كلا من (الحصة السوقية والربحية) . إذ إن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح ، عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (ادريس والغالبي، 2009 :181-180) .

وقد أشار (الضمور،2005ص59) إلى الربحية موضحا : بأن الغرض من تبنّي مفهوم التسويق الحديث هو مساعدة المؤسسه في تحقيق أهدافها في ظل ظروف البيئة الخارجية المحيطة بها ، ولا شك في أن أهم هدف تصبو إليه المؤسسة هو الربح . وفلسفه التسويق الحديث تعتقد بان أفضل طريقه لتحقيق الربحية ، هو إشباع وتلبية حاجات المستهلكين بصورة أفضل من المنافسين كما ان المفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على إرضاء المستهلكين على حساب مصلحة المؤسسة أو العكس ، وإنما يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين العميل ومصلحتها الخاصة .

ويشير (Wheelen & Hunger, 2006:901) أن هناك العديد من مقاييس الربحية تتمثل في هامش الربح الإجمالي Gross Profit Margin، هامش الربح التشغيلي Operating Profit Margin ، هامش الربح الصافي Net Profit Margin، العائد على الاستثمار Return On Investment، والعائد على حقوق الملكية Return On Equity

ويرى (Macmenmin,1999:323-324) أن الاعتماد على النسب الماليه فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة ، لذا يجب تعزيز هذا الاسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة كالحصة السوقية ،الاحتفاظ بالزبائن وتقديم منتجات جديدة ، جودة الخدمات ومنتجات المقدمة ، فاعلية العملية التسويقية والانتاجية وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة .

وتعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات . (حداد وسويدان،1998)، كما تعرف على أنها النسبة بين حصة المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو سوق المنافس الأحسن أداء.

ويتم قياس مؤشر الحصة السوقيه عندما تقوم الشركات بتحديد الحصة السوقيه التي يجب تغطيتها وخدمتها ، مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة التي

تملك اكبر حصة سوقية في القطاع نفسه أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث شركات قائده للسوق بإذ يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للشركة ويظهر دور وظيفة التسويق جليا في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة ، وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين . (Al-Tamimi,2010:2)
وفي هذه الدراسة الحالية تم التركيز على (الربحيه ، الحصه السوقية ورضا الزبائن) كمؤشرات لقياس الأداء التسويقي .

كما اتفق الكثير من الكتاب والباحثين ومنهم (Eusebio,et..al,2006:145) والذي أشار إلى أن هناك عدة مقاييس لقياس الأداء التسويقي للشركة وهي :المقاييس المالية ، الحصه السوقية ، رضا الزبائن وولائهم ، نمو المبيعات والابتكارية والإبداع .

وأن التطرق إلى الأداء التسويقي يقودنا إلى موضوع الميزة التنافسية ، إذ تحاول الشركات وضع خططها التسويقية واستراتيجياتها في سبيل تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أدائها التسويقي ولتحقيق الميزة التنافسية ، فإن على المنظمة تحديد الفرص الحالية أو الممكنة من خلال تحليل المنافسة ، والذي يتضمن تقديرا لنقاط الجذب التي يتطلبها السوق ونقاط القوة والضعف لدى المنظمة بالمقارنة بالمنافسين ، ومن ثم تحديد أساس ونطاق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال تحليل مجالات التنافس والحصول على ميزة في إحداها (عبد الحميد، 2000) .
وتتركز المزايا التنافسية في أي منظمة على عدة نقاط ، منها :

التميز Differentiation

الكلفة Cost

الابتكار Innovation

النمو Growth

التحالفات Alliances .(الزعبي،2005 ص 162-163)

مستوى رضا الزبائن:

يعدّ رضا العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعها وخدماتها لأنه يعدّ مصدر ولاء العملاء للمؤسسة ، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على بقائها في السوق .

كما عرف رضا الزبائن على أنه " مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته " (الصحن، 2002 ص71)، ويعرف (Kotler.2009:172) رضا الزبائن ، بأنه ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور (انطباع إيجابي أو سلبي مدرك من قبل الزبون) الذي ينتج عند مقارنة أداء الخدمة أو المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون .

ويوجد لرضا الزبائن خصائص عدة تتمثل بما يلي :

1- الرضا الذاتي (إدراك العميل) : وفي هذه الخاصية يتعلق رضا العميل بعنصرين أساسيين ، هما طبيعة التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمة المقدمة من جهة أخرى، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية ، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة ، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة أحسن من الخدمات المنافسة يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق. لذا يجب على المؤسسة أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة ، وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل، وينتج عن هذه الخاصية ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية ، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة حتى نجعل جودة الخدمة مرئية ، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل . (نورالدين،2006)

2- الرضا النسبي (متعلق بالتوقعات) : وهنا لا يتعلق الرضا بحالة مطلقة، وإنما بتقدير نسبي، وفيه يقوم كل عميل بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق ، ففي حالة عميلان يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما ، لأن توقعتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة ، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة ، فالمهم ليس ان تكون الاحسن ، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء. لذا لا بد من الإشارة إلى أهمية تقسيم السوق في مجال التسويق فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات . (نورالدين،2006)

3- الرضا التطوري (التغير مع الزمن) : يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة ، وذلك بسبب زيادة المنافسة ونفس الشي بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا خلال عملية تقديم

الخدمة . ان قياس رضا العملاء اصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الاخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة. (نورالدين،2006)

ويعنى الزبون باهتمام كبير عبر مختلف مراحل تطور فلسفة الفكر التسويقي الحديث ، إذ اصبح رضا الزبائن مطلب وغاية تنشدها كل المؤسسات بمختلف انشطتها ورسائلها واهدافها ، ويعد الزبون فلسفة قائمة بحد ذاتها ، واساسها هو النجاح والسيطرة على السوق بصفة مستمرة طبقا للمستوى الذي يحدده الزبائن ويرغب فيه أو يفكر فيه وهو يرتكز على ما يلي :

- القيام بالبحوث التسويقية ودراسات السلوك لمعرفة وتحديد حاجات الزبائن بدقة.

- التوجه بالزبائن لا يعتبر مسوؤلية قسم التسويق وحده ، بل يجب ان يعمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات الزبائن وزيادة مستوى الرضا لديه ، وفي هذا المضمون جاء تصريح للمدير التنفيذي لشركة Ford اثناء العمل على مشروع سيارة Rover أن الثقافة السائدة في الشركة مفادها ان الزبائن يجب ان يحبوا السيارة ، وقد ادركت الشركة انه لا يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا من اجل التكنولوجيا فقط . (سليمان ، 2000ص68)

وان المفهوم الحديث للتسويق يعتبر الزبائن حجر الزاوية في الشركة ، لأنه يقوم على تحقيق ارباح الشركة من خلال اشباع حاجاته ورغباته ، ويقوم هذا المفهوم على ان جميع اصول الشركة ليس لها قيمة بدون وجود الزبائن ، إذ يعد الاخير اهم اصل في الشركة ، لان رضاه يؤدي إلى نجاحها .

(2 – 5) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

أولا :الدراسات العربية :

دراسة (الزعبي ، والضمور ، 1999) بعنوان " مستوى التوجه السوقي : دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاختلاف في دراسة مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات المساهمة العامة الاردنية ، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي في نهاية عام 1995 وقد بلغ عدد الشركات التي استجابت للاستبانة 95 شركة من أصل 130 ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أنه يوجد اختلاف في مستوى التوجه بالسوق والشركات المساهمة سواء تم تصنيفهم وفق نوع القطاع الذي تنتمي له أو الخبرة العملية أو الأداء المؤسسي . وأيضا أنه لا يوجد أي علاقة بين التوجه بالسوق والشركات اذا تم تصنيفها على اساس الحجم أو عمر مديري التسويق. ولكن يوجد علاقة ذات أهمية بين التوجه بالسوق والشركات المساهمة التي تم تصنيفها على أساس الخبرة أوالمستوى التعليمي .

دراسة (الموسوي، 2000)، بعنوان " أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات التنافسية في توليد الميزة التنافسية (سعرية، لا سعرية، سعرية /لا سعرية) وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأصباغ في العراق ، وتكونت عينة الدراسة من 37 مديرا مفوضا ومديرا تسويقيا ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن موارد الشركة تؤثر في كسبها الميزة التنافسية إذ وجد علاقة كلية للأبعاد (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين ، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة (النوعية ، التمايز ، الكلفة الأقل والتركيز) وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة استثمار الفرص المحتملة للشركات بهدف تعزيز وبناء ميزة تنافسية لتلك الشركات .

دراسة (مناع ،2003) بعنوان " التوجه الاستراتيجي للقياده الإداريه في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات "

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوجه الاستراتيجي للقياده الإدارية في شركه الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات من خلال بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي (البحث والتطوير ، استراتيجيه التمايز ، التركيز على القيادات المتميزه ، السعر إرضاء الزبائن، بناء نظام معلومات عن المنافسه) كمتغيرات مستقلة والقدرة التنافسية كمتغير تابع وقد جرى تصميم الاستبانة ووزعت على القيادات الإدارية في الشركه وقد توصلت الدراسة إلى عدد

من النتائج اهمها : وجود علاقة بين البحث والتطوير والحصه السوقيه في شركه الاتصالات الأردنية ، وجود علاقه بين التركيز على القياده المتميزة والقدرة على التغيير وملاءمة البيئة ، أيضا وجود علاقه بين اتباع استراتيجية التمايز وتحقيق قدرة تنافسية غير سعريه .

دراسة (دنديس ،2006) بعنوان " السياسات التسويقيه وأثرها على الأداء التسويقي لشركات المياه المعباه المعدة للاستهلاك البشري في الأردن " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السياسات التسويقيه في شركات انتاج المياه المعبأة والمعدة للاستهلاك البشري وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء هذه الشركات وتقديم نتائج تساعد متخذي القرار في تفعيل السياسات التسويقيه في هذه الشركات وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع شركات المياه المعبأة المعدة للشرب في السوق الأردني والتي بلغ عددها (11) شركة وقد تم استبعاد (4) شركات لأنها متوقفة عن العمل حاليا وقد تم توزيع الاستبانة على مديري الشركات ومساعديهم ومديري ومساعدي أقسام التسويق ورؤساء إدارة المبيعات واداره الانتاج والذين بلغ عددهم 42 مديرا وموظفا ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقه بين المتغيرات التسويقية مجتمعة (سياسة المنتج ، التسعير ، التوزيع ، الترويج ، وسياسه بحوث التسويق) والأداء التسويقي وهذا يشير إلى أن علاقه المتغيرات التسويقيه بالأداء تزداد حينما تكون المتغيرات التسويقية مجتمعة .

دراسه (ياسين ، 2006) بعنوان " أبعاد استراتيجيه التسويق وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية " هدفت هذه الدراسه إلى التعرف على مدى تطبيق استراتيجيه التسويق بالعلاقات في شركات التأمين الأردنية وذلك من خلال قياس قدراتها على بناء العلاقات التسويقية مع خمسة أسواق (سوق الموظفين ، سوق التاثير ، المرجعيات التسويقيه ، سوق الموردين ، سوق الزبائن)وقياس أثر هذه العلاقات التسويقيه على الأداء التسويقي لهذه الشركات وتحديد نقاط القوه والضعف في هذه الاستراتيجيات المطبقه لتقديم الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد في رفع أداء هذه الشركات. وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام وبعض الموظفين من مختلف الأقسام المعنية مثل (قسم العلاقات العامة والمبيعات والتسويق) في شركات التأمين والذين بلغ عددهم (57) مديرا وموظفا إذ شملت الدراسة (21) شركة قام الباحث بمسح شامل لها ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود تطبيق لاستراتيجية التسويق بالعلاقات من قبل شركات التأمين الأردنية في كل من سوق الموظفين وسوق التأثير وسوق الموردين والزبائن ،إلا أن شركات التأمين لا تطبق استراتيجية التسويق بالعلاقات مع

المرجعيات السوقية . أيضا من النتائج وجود ارتباط قوي بين استراتيجية التسويق بالعلاقات والأداء التسويقي لشركات التأمين الاردنيه .

دراسه (العواوده ، 2007) بعنوان " أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي "هدفت هذه الدراسة التعرف على أثرالمرونة الاستراتيجية في الأداء الكلي في الشركات الصناعية العاملة في السوق الدولي وتناولت ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية مرونة السوق ، مرونة الانتاج ، ومرونه التنافسيه وأربعة أبعاد للأداء الكلي وهي الأداء المالي والتصميم والهندسة وفقا لمتطلبات الزبون وكفاءة العمليات الداخلية والتعلم والإبداع ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي والمدرجة في بورصة عمان وعددها (47) شركة وقد توصلت الدراسة إلى عده نتائج أبرزها : أن الشركات تمتلك مرونة استراتيجية كلية بدرجة متوسطة (3.42) إذ احتلت مرونة السوق المرتبة الأولى تليها مرونة الانتاج ثم المرونة التنافسية أيضا تتمتع الشركات بمستوى أداء كلي متوسط (3.40) إذ جاء المتوسط لتكييف التصميم والهندسة وفقا لمتطلبات الزبون أولا يليه كفاءة العمليات الداخلية ثم التعلم والإبداع وكان المتوسط الأضعف هو الأداء المالي ، أيضا أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإمتلاك الشركات استراتيجية عمل واضحة في السوق المحلي والدولي .

دراسه (المناصره ، 2008) بعنوان " أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الاردنية " هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الريادي للمديرين على فاعليه القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية وصمم نموذج لتحقيق هذا الهدف تضمن التوجه الريادي بأبعاده البعد الابداعي،البعد نحو المخاطره ، البعد الاستباقي والبعد العدائي في التنافس والبعد الاستقلالي على متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية المتمثل بابعاد المشاركه وتحقيق الأهداف وواقعيه القرارات وتوقيته وقد جمع البيانات من عينه عشوائيه تتكون من (66) شركه اعتمادا على تقارير عام 2007 .وخلصت الدراسة إلى عده نتائج ابزرها : وجود اثر ذي دلاله احصائيه لابعاد التوجه الريادي على فاعليه القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي مجتمعة (الابداعي والاستباقي والعدائي وبعد نحو المخاطره) على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الاردنية

دراسة (ملكي، 2008) بعنوان " أثر مستوى التوجه السوقي لدى مكاتب السياحة العاملة في الأردن على أدائها التسويقي " هدفت هذه الدراسه إلى تحديد أثر مستوى التوجه السوقي على الأداء التسويقي لمكاتب السياحه والسفر بالإضافه إلى تحديد مدى تأثير (حجم المكتب ، عمر المكتب) وتأثير بعض الخصائص الديمغرافيه لمدير المكتب على الأداء التسويقي (النوع الإجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة) ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة وقد تكونت عينة الدراسة من (152) من المكاتب السياحية المتواجدة في مدينة عمان العاصمه وعددها (374) مكتبا وتمت استعادة (148) استبانة وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج منها يؤثر مستوى التوجه السوقي من قبل مكاتب السياحة على أدائها التسويقي ككل أما عند قياس أثره التوجه السوقي على أبعاد الأداء التسويقي منفردة فإنه يؤثر من حيث الحصة السوقية وعدد المجموعات السياحيه الوافدة والمغادرة بينما لا يؤثر على الأداء التسويقي من حيث تحقق العائد على الإستثمار وحصة المكتب السوقية، كما يؤثر التوجه للعميل من قبل مكاتب السياحة على الأداء التسويقي ككل إما من حيث الأثر على أبعاد الأداء التسويقي بشكل منفرد فإنه يؤثر على تحقيق العائد على الإستثمار والحصة السوقية بينما لا يؤثر على الأداء التسويقي من حيث عدد المجموعات السياحية الوافدة والمغادرة ، كما لا يؤثر مستوى التوجه للمنافسه على الأداء التسويقي ككل إما من حيث الأثر على أبعاد الأداء التسويقي منفردة فإنه لا يؤثر من حيث تحقق العائد على الإستثمار وحصة المكتب السوقية وعدد المجموعات السياحية المغادرة بينما يؤثر على الأداء التسويقي من حيث عدد مجموعات السياحية الوافدة، لا يوجد اثر لجنس مدير المكتب على تحقيق العائد على الاستثمار .

دراسة (العدينات ، 2009) بعنوان " الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الأردنية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر أبعاد الممارسة الفعالة لعملية الادارة الإستراتيجية ضمن هذا القطاع من خلال قياس الوعي بأهمية ممارسة الادارة الاستراتيجية ، مشاركة العاملين ، نظم المعلومات الفعال ، التحليل البيئي وصياغه الإستراتيجية ، تنفيذ الإستراتيجية والرقابة والتقييم . كما هدفت إلى بيان العلاقة بين توفير هذه الأبعاد والأداء التنظيمي المتمثل بالأداء النوعي والأداء المالي ومن أجل ذلك تم تصميم استبانه خاصه بذلك وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من 252 مديرا ومتخذا للقرار الاستراتيجي ضمن مجتمع الدراسة المكون من 14 بنكا وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : وجود علاقة بين أبعاد (الوعي بممارسه الإدارة الإستراتيجية ونظام المعلومات والتحليل البيئي

وتنفيذ الإستراتيجية) والأداء النوعي ، أيضا وجود علاقة بين الأبعاد السابقة مجتمعة أو منفردة والأداء المالي مقاسا بكل من القيمة السوقية المضافة والعائد على الأصول .

دراسة (الربيعي، والربيعي ميثاق، 2010) بعنوان " أثر التوجه السوقي والإلتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية " هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التوجه السوقي والإلتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية . وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الادارات العليا والوسطى البالغ عددهم (263) موظف وعينة الدراسة البالغ عددها (105) وتم استعادة (84) استبانة صالحة للتحليل . ومن النتائج التي خلصت اليها الدراسة ، أنه يوجد أثر للتوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، ولا يوجد أثر للتوجه بالزبائن على أداء الشركة ، ووجود أثر للتوجه بالمنافسين على أداء الشركة (الربحية ، الحصة السوقية) ، وأيضا وجود أثر للتوجه السوقي على أداء الشركة بوجود الإلتزام .

دراسة (العجمي ، 2011) بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقيه "

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية وشملت عينة الدراسة جميع المديرين ورؤساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (200)،وتمت استعادة (188) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة بلغت (94%). وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي التي استخدمت به أساليب إحصائية مختلفة وبالاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية واختصارا SPSS وبرنامج تحليل المسار AMOS 16 نتائج مهمة وفي مقدمتها: للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية (التسعير ، المنتج ، التوزيع ، الاتصالات ، التسويقية)،وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية (التسعير ، المنتج ، التوزيع ، الاتصالات ، التسويقية) كمتغير وسيط.

دراسة (الهاشمي ،2011) بعنوان " أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي " هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التوجه الاستراتيجي في المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن وقياس أثر التوجه السوقي على أداء هذه المشاريع ودور التوجه الاستراتيجي في تعزيز اثر التوجه السوقي للمشاريع الإنشائية الهندسية وشملت عينة الدراسة ادارات المشاريع في هذه الشركات من المديرين ورؤساء الاقسام والبالغ عددهم (130) ، وتمت استعادة (110) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة بلغت (85 %) . وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها : وجود أثر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين) على مستوى للأداء للشركات الانشائية (الربحية ، الحصة السوقية) ، أيضا وجود اثر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ، والتوجه بالمنافسين) على التوجه الاستراتيجي العدائي ، وبعدم وجود أثر مباشر للتوجه الاستراتيجي العدائي على مستوى أداء الشركات ، وبوجود أثر غير مباشر للتوجه السوقي على أداء الشركات من خلال التوجه الإستراتيجي العدائي كمتغير وسيط .

دراسه (ثوابته ، 2011) بعنوان "أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجيه على أداء البنوك التجارية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (34) فقره لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونه من (178) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة

وجود تاثير ذو دلالة معنوية للاضطراب السوقي على أداء البنوك التجارية في الأردن

وجود تاثير ذي دلاله معنويه للاضطراب التكنولوجي على أداء البنوك التجارية في الأردن

وجود تاثير ذي دلاله معنويه للمواءمه الاستراتيجيه بين عناصر البيئه الداخليه والخارجيه على الربحيه وجود تاثير ذي دلاله احصائيه للمواءمه الاستراتيجيه بين عناصر البيئه الخارجيه والداخليه على الحصه السوقيه.

ثانيا : الدراسات الأجنبية

- دراســة (Moore,Marguerite,2002) بعنــوان " Effect Of Strategic Orientation On Innovation And performance :The Case Of Multiple Channle Retailing(MCR)"

جاءت هذه الدراسة من أجل فحص محددات تبنّي (بيع التجزئة ذي القنوات المتعددة) وذلك من خلال استخدام تنظيمي لنظرية الابتكارات . إن النمط الاستراتيجي لمايلز وسنو استخدم كقاعدة نظرية للمفهوم الاستراتيجي وبيانات الدراسة تم جمعها من المخبرين الرئيسيين من داخل سلسلة تجار المفرق وكان عددهم 102 وتم استخدام التحليل متعدد المتغيرات ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أنه يوجد علاقة بين التوجه الاستراتيجي والابتكار في شركات بيع التجزئة في أمريكا وهذه العلاقة مهمة أثناء معاينة وضبط الحجم التنظيمي . كما أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى أن التصنيف الإستراتيجي لمايلز وسنو فعال في توضيح الطوارئ الإستراتيجية في سياق البيع بالمفرق .

- دراسة (Di Benedetto,C.Anthony And Song,Michael,2003) , بعنوان "The Relationship Between Strategic Type And Firm Capabilities In Chinese Firms"

وتمت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات وكان عددها 245 شركة صينية معظم هذه الشركات مملوكة للدولة , إضافة إلى فهم بيئة الأعمال التجارية الصينية ذات الأهمية البالغة بالنسبة للشركات في جميع انحاء العالم وبينت الدراسة أن الأنواع الإستراتيجية المختلفة لمأيلز وسنو سيكون لها حزمة مختلفة من القدرات على مستوى الشركات وهذا يعني أن قدرات معينة سوف تكون أكثر أهمية لأنواع استراتيجية معينة ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة وعلى وجه التحديد يقترح أن يكون للمنقبين قدرات أوسع وأكبر للبيئة الداخلية على البيئة الخارجية نسبيا وقدرات تكنولوجيا المعلومات في حين أن المدافعين لهم قدرات وامكانات تسويقية في الخارج إضافة إلى ذلك فان الإقتصاد الصيني يمر بمرحلة توسع سريع ولا مركزية في صنع القرار الإستراتيجي على مستوى المؤسسة المملوكة للدولة, إذ تأخذ الحكومة المركزية دورا أقل في إدارة المشاريع إذ يؤخذ على عاتق المديرين الصينيين للشركات اتخاذ القرار أو صنع القرار الإستراتيجي وفهم واضح لقدرة الشركات وامكاناتها من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

- دراسة (Morgan & Strong, 2003) بعنوان "Business performance dimensions of strategic orientation"

هدفت إلى إختيار العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم العاملة في قطاع التكنولوجيا في بريطانيا .وقد تكونت عينة الدراسة من 181 مديرا يعملون في هذه الشركات وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي يرتبط بعلاقة موجبة بأداء المنظمات عينة الدراسة.

- دراسة (Zhou,Kevin,Zheng ,Gao,Gerald,Yong Yang,Zhilin Zhou,Nan , 2004)

بعنوان " Developing Strategic Orientation In China : antecedents and consequences of market and innovation orientation"

جاءت هذه الدراسه استنادا إلى دراسة استقصائية على 2754 موظفاً من 180 شركة في الصين ووجدت هذه الدراسة أن كلا من السوق والتوجهات الابتكارية (الإبداع) يعملان على تحسين موقف الموظفين من العمل مثل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والثقة في أداء شركاتهم في المسقبل ، أيضا أن ثقافة المشاركة التنظيمية ومواقف المديرين الإيجابية نحو التغيير تعود بالفائدة على السوق النامية وتوجهات الإبتكار، إضافة إلى ذلك فإن القيادة القوية تدعم بشكل إيجابي موقف الموظفين من العمل وتاثيرات السوق وتوجهات الابتكار عليهم ، وقد أشارت الدراسة إلى وجود اثر لتطوير التوجهات الاستراتيجيه في الاقتصاديات الانتقالية .

دراسة (Sinkovics & Roat, 2004) بعنوان "Strategic Orientation Capabilities, and Performance in Manufactures, 3PL, Relationships"

هدفت إلى دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء بالمصانع في كل من إنجلترا، سكوتلندا، ولاس، وشمال أيرلندا، تكونت عينة الدراسة من 142بنسبة استجابة 9% من الشركات المشاركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء في الشركات الخاضعة للدراسة.

دراسة (Ge & Ding, 2005) بعنوان "Market Orientations, Competitive Strategy and Firm Performance:An Empirical Study of Chinese Firm"

هدفت إلى فحص التأثيرات الوسيطة لإستراتيجية الشركات التنافسية على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء .تكونت عينة الدراسة من 371 شركة صناعية في الصين ، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الإستراتيجية التنافسية والأداء، ومن خلال النتائج تبين أن التوجه بالعملاء له علاقة ارتباط قوية بكل من الاستراتيجية التنافسية والأداء السوقي.

- دراسة (Hult,et..al.2005) بعنوان "Market Orientation and Performance : An Integration of Disparate Appoaches"

هدفت إلى فحص العلاقة بين التوجه السوقي والأداء من خلال استخدام بيانات لـ 217 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وتم استخدام مدخلين، الأول يتعلق بالثقافة المؤسسية،والثاني يرتبط بعناصر عملية المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن كلا المدخلين للتوجه السوقي يساعد في توضيح الأداء .إلا أن التأثيرات كانت متوسطة للاستجابات التنظيمية .من هنا فمن المفترض أن يتم الأخذ بعين الاعتبار كلا المدخلين للتوجه السوقي ومن المفترض أن يتم فحص التوجه السوقي في توحيد الإسبقيات الأخرى المهمة للأداء .

- دراسه (Sanchez-Antonio Aragon & Marin-Gregorio,Sanchez . 2005) بعنوان "Strategic Orientation, Managemant Characteristics, and Performance : A Study of Spanish SMEs "

اعتمدت هذه الدراسه على نموذج ميلز وسنو الذي له انعكاسات مهمة على الادارة وذلك لأنه اعتمد على التوجه الاستراتيجي الذي اعتمد كلاً من (مدافع ، منقب أو محلل) يمكن التاكيد إلى حد كبير على بعض جوانب الإدارة مثل الموقف التكنولوجي ، الابتكار ، التصميم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ومن خلال هذه الجوانب الإداريه تستطيع أن تحدد أداء الشركات وكفاءة العمل ، وقد تم وضع عينه من 1351 شركه صغيرة ومتوسطة لاجراء اختبار تجريبي عليها وجاءت النتائج مشيرة إلى وجود ارتباطات واختلافات بين كل من المنقب والمدافع على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة والعوامل التي اعتمدوا عليها في الخصائص الادارية من جهة أخرى ، اضافه لوجود تاثيرات مختلفة للتوجة الاستراتيجي على أداء الشركات .

- دراسة (Racelis,Aliza D.2006)، بعنوان "Relationship Between Strategic Orientation And Organizatianal Performance:An Exploratory Study Of Philippine Companies"

جاءت هذه الدراسة محاولة إثبات الادعاءات التي توضح أن التوجه الاستراتيجي متعلق بالأداء التنظيمي المرتفع. ومن أجل تحديد الأفكار الاستراتيجية وهو محتوى التحليل السنوي للشركات الفلبينية تم تطبيق هذا الإطار لجمع البيانات المتعلقة في كل من المتغيرات الاستراتيجية ومتغيرات الأداء التنظيمي وذلك باستخدام إطار (Ozen/Ulegin) وأن متغيرات الأداء المالي التي تبين أن هناك علاقة كبيرة مع متغيرات استراتيجية هي هامش الربح ونسبة الدين , وبشكل مماثل فان المتغيرات الوحيدة التي بينت وجود علاقة كبيرة مع متغيرات الأداء التنظيمي هي : العلامة التجارية واستراتيجيات الصورة (النمط), انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية, تطوير مناطق العمل المركزية من خلال الاستثمار في حين أن حجم العينة يحتاج إلى توسعة ومن النتائج التي اظهرتها الدراسة وجود علاقة كبيرة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المالي والذي يجب أن يقود المديرين إلى تبنّي هذه التوجهات الاستراتيجية المحددة ضمن روتين تخطيطهم الطبيعي .

دراسة (Marfueuntes,et..al.2006) بعنوان "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies"

هدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأثرهما على الأداء في 1550شركة خاصة في اسبانيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستراتيجي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، وأن هناك أثرا لهذا الارتباط على أداء الشركات المبحوثة .

- دراسة (Marion,David. 2006) بعنوان "

The Antecedent And Consquences Of A Strategic Orientation That Leads To Organizational Structure,Performance,And Competitive Advantage"

سعت هذه الدراسة من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية إلى اكتشاف العلاقة بين أبعاد الاستراتيجية المختارة للمنظمة والمكونات الوظيفية لها والتي تقود إلى الأداء الإبداعي أو المبتكر، إضافة إلى أن الشركات التي اختيرت لهذا البحث كانت يوما ما تنافس في الصناعات التي تخلق منتجات جديدة ابتكارية أو إبداعية ، والوحدات الوظيفية .

التوجه التصنيعي طور باستخدام مصطلحات هذه المصطلحات طورت من خلال الباحث لتتمحور حول الاستراتيجية في العمليات وهذه التوجهات الثلاثة تقود إلى كيفية إدارة الابتكارات التي تخلف بنية أخرى جديدة تسمى إدارة الإبداع وهذه الإدارة تحتوى على عنصرين هما مستوى التوجه الإبداعي وتحالف العملاء، والجزء الاخير من النموذج ينظر إلى أداء الأعمال سواء كان كلاهما متداخلان أو منفرد وأيضا في علاقته اتجاه المنافسة. وقد تكونت عينة الدراسة من 182 مستجيباً، وبمعدل استجابة 12 % . وفي هذه الدراسة تم إيجاد مفهوم جديد آخر وهو المحاذاة الاستراتيجية، والتي تقيس التوجهات التي تتبع الأبعاد الاستراتيجية المامول بها للمنظمة ومن النتائج التي توصلت لها الدراسه أن المحاذاة الاستراتيجية تؤثر على إدارة الإبداع وأداء الأعمال ، أيضا أن الموازين الجديدة للمصطلحات الثلاثة (توجه التصنيع ، إدارة الابتكار ، والمحاذاة الاستراتيجية) كانت ذات اثر وملائمه للدراسة. ويعد هذا البحث اضافه على البحوث السابقه وساعدت في البحوث المستقبلية ودعم الدراسات التي اجريت مؤخر .

- دراسة (Laforet,Sylie .2008) ، بعنوان "Size, Strategic ,And Market Orientation Affects On Innovation"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء ، إذ استخدمت الدراسة عينة عشوائية عددها 500 اخذت من المشاريع الصغيرة والمتوسطة ذات تقنية غير عالية في التصنيع وأظهرت النتائج الكمية التي تدعم المقولة القائلة بأن حجم واستراتيجية وتوجه السوق مرتبط بالابتكار. واظهرت النتائج أن المنقبين في الشركات المتوسطة والصغيرة أكثر تأثيراً على الأداء وانهم ابتكاريون ومتوجهون للسوق أكثر من المدافعين , وبينت الدراسة انه من اجل النجاح في بيئة تنافسية شديدة فلا بد أن تكون سباقا نحو فرص السوق , ومستقبلا للابتكار واخذا بزمام المبادرة في ابتكار المنتجات الجديدة . وأشارت هذه الدراسة إلى وجود فجوة وهي ، عدم الانتباه

إلى تـأثيرات البيئـة الخارجيـة ودراسـة خصائصها إنمـا عملت علـى ربط الابتكـار إلـى التوجـه الاستراتيجي للشركة بدلا من ذلك.

- دراسة (Deek,Wong Sing &Lian,Jennfer Chan Kim.2008) بعنوان "The Impact Of Strategic Orientation,Marketing Strategic and Market" research activities on new product development"

هدفت الدراسـة إلـى التعرف علـى تـأثيرات التوجـه الاستراتيجي واستراتيجية التسويق والسوق وانشطة البحوث ودور العوامل البيئة على تطوير المنتجات الجديدة، وتظهر النتـائج أن كـلا من التوجـه الاستراتيجي واستراتيجية التسويق تـؤثر وبشكل مباشر علـى عمليـه تطـوير المنتجـات الجديدة ، بينما نشاطات البحث في السوق لا تظهر أي علاقة مهمة على تطوير المنتجات . ومن النتائج الأخرى أن العوامل البيئية لا تظهر العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واستراتيجيه التسويق ونشاطات البحث في السوق على تطوير المنتجات الجديدة في كوتا كينا بالو للصناعات التحويلية وتتمثل النتيجة الأساسية لهذه الدراسة في احتمالية نجاح منتجات جديدة وتطويرها سيكون مرتفعا من خلال فعالته تنفيذ التوجه الاستراتيجي وتنفيذ استراتيجية التسويق العدوانية.

- دراسة (Li, Yuan. Zbao, Yongbin. Tan,Justin And Liu, Yi. 2008)بعنوان "Moderating Effects Of Entrepreneurial Orietation On Market Orientation – Performance Linkage" ;Evidence From Chinese Small Firms

لم تأخذ العديد من الدراسات بالحسبان الربط بين التأثيرات للتوجه الريادي والتوجه السوقي علـى أداء الشركة في بيئات مؤسسية مختلفة. لذا جاءت هذه الدراسة تبحث في تأثيرات التوجه الريادي مع كل من التوجه السوقي والأداء من خلال الشركات الصغيرة في الصين ولقد وجدت الدراسـة أن التوجه السوقي سواء كان وحده أو مرتبطاً بالتوجه الريادي فـإه يوجد علاقـة إيجابيـة مـع أداء الشركة وبشكل أكثر تحديد فإن الإبداع (الابتكار) والتوجه (الاستباقي) يعملان باتجاه إيجـابي فـي العلاقـة مـا بـين التوجـه السوقي والأداء إضـافة إلـى أنـه تمت مناقشة الانعكاسات الرياديـة والاقتراحات للبحوث المستقبلية.

- دراسة (Grinstein,2008) بعنوان " The Relationships Between Market Orientation And Alternative Strategic Orientation ": A meta – Analysis هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي وأنواع التوجه الاستراتيجي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من 1357 عاملا في شركات الكمبيوتر العاملة في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوجه السوقي يرتبط بعلاقة قوية وموجبة بالتوجه الاستراتيجي المشتمل على (التوجه الريادي ، التوجه العالمي) ، وهناك ارتباط موجب ووسيط للتوجه الإبداعي بين التوجه السوقي والتوجه الإستراتيجي .

- دراسة (Patwardhan,Abhijit, 2009) بعنوان " Strategic Orientation, Organization Learning, Holistic Firm-Level Marketing Capabilty and Firm Performance : A Dynamic Capabilities View"

جاءت هذه الدراسة للبحث في دورة تسويق على مستوى الشركة (الصناعة) وفي تحليلات سابقة وحديثة قام بها (krasnikov And Jayachandran) وجد المؤلفان أن التأثير القوي لقدرة السوق على أداء الشركة أكثر من العمليات (R.D) تم في هذه الدراسة تحليل التأثيرات التعلم التنظيمية على قدرة السوق التي تؤثر على أداء الشركة ضمن توجهات استراتيجية متنوعة للشركة وتم تطبيق نمط (مايلز وسنو) على المستوى المالي للشركة إضافة إلى تسليط الضوء على وجود التسويق وأثره على مستوى أداء الشركة وفي هذه الدراسة تم إدخال مفهوم مجرد جديد (HFMC) وهو قدرة التسويق على المستوى الكلي للشركة ووجد أن المفهوم يتوافق مع فكرة التسويق كنشاط تنظيمي موسع وقد توصلت الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للقدرة التسويقية الكلية على مستوى الشركة في العلاقة بين التعليم التنظيمي وأداء الشركة وأيضا وجد دليل تجريبي لقدرة التسويق على المستوى الكلي للشركة وذلك من خلال إدراج طريقة السرد الروائي التي أدخلها الباحث مع الإشارة إلى أن العلاقات المقترحة في هذه الترابطات تم فحصها عن طريق استخدام بيانات ثانوية.

كما افترض أن المفهوم (HFMC) هي جزء من القدرات الديناميكية للشركات لذا يمكن عدّ هذه الدراسة بحثاً إيجابياً يعزز المعرفة الحالية لعلم التسويق ضمن سياق كل من الاكتشاف والتبرير وتقترح هذه الدراسة أيضا أن النموذج المقترح يمكن عدّه نظرية جزئية (قدرة التسويق للمستوى الكلي للشركة)

- دراسة (Avci,umut. Madanoglu,Melih. Okumus,Fevzi. 2010) , بعنوان "Strategic Orientation And Performance Of Tourism Firms; Evidance From A Developing Country"

تبحث هذه الدراسة فيما إذا كانت الشركات السياحية في الدول النامية (تركيا) التي تتبنّى أحد التوجهات الاستراتيجية الأربعة ل(مايلز وسنو) تختلف حسب أدائها المالي وغير المالي. ومن نتائج هذه الدراسة أن هنالك فرقاً بين كل من الأداء المالي وغير المالي المعتمد على التوجهات الاستراتيجية المتبعة من قبل شركات السياحة كما وجدت الدراسة ان المنقبين وجدوا ليتفوقوا على المدافعين بينما المحللون بينوا أداء مماثلاً للمنقبين وأيضا أشارت نتائج الدراسة إلى أنه في الدول النامية قد تكون الأعمال السياحية حيادية عند الاختيار بين كلتا الاستراتيجيات المبنية على الخصائص الداخلية بما أنها تسفر عن نتائج مالية مماثلة كما وضحت الدراسة إلى أن العوامل الخاصة والتطورات في البيئة الكلية وعوامل الشركة الخاصة جميعها تؤثر على التوجه الاستراتيجي للشركات السياحية بالإضافة لأدائها وأن الفهم الجيد والتحليل الأقرب لمثل هذه العوامل يمكن أن يساعد على تحسين أداء الشركات السياحية في الدول النامية وأيضا أبحاث أخرى استخدمت كلاً من المقاييس الموضوعية والإدراكية الحسية والتي تكون ضرورية لتأكيد نتائج خالية من أجل تقييم أفضل للفروقات الممكنة بين التوجهات الاستراتيجية في بعض الدول النامية الأخرى .

- دراسة (Liu,Bing And Fu, Zhengping,2011), بعنوان "Relationship Between Strategic Orientation And Organizational Performance In Born Global" ; A Critical Review

إن وجود دليل تجريبي على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي أمر معقد ومختلط لذلك تم إدخال واشراك الرؤساء والوسطاء ولأن العلاقة قد تختلف من منظمة لأخرى ضمن خلفية متنوعة فهذه الدراسة تقدم مراجعة أدبية ناقدة لمفهوم العالم المولود (الشركات) ومن النتائج التي اظهرتها الدراسة إلى وجود أثر مباشر للتوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي إضافة إلى ذلك فإن الأبعاد وقياس التراكيب تم مناقشتها ، وتم تطوير المزيد من الأبحاث بهذا المجال .

(2 – 6) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتمثل بما يلي :

- بيئة الدراسة :أجريت غالبية الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية في القطاع السلعي والخدمي والخدمات التامينية بالإضافة إلى بعض الشركات العربية مثل الشركات المساهمة والشركات الصناعية وشركات النفط والقطاع السياحي في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة القطاع المصرفي الاردني . أي في بيئة تسويقية عربية ذات متغيرات غير مستقرة وطابع تنافسي حاد والمتمثل بالمنافسة الشديدة بين البنوك .

- هدف الدراسة : تنوعت الأساليب والاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى قياس أثر التوجه السوقي على الأداء في الشركات في حين أن الدراسة الحالية جاءت للتعرف إلى أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن . إضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت أنواع التوجه الاستراتيجي والمتضمن كلاً من التوجهات (الدفاعي ، الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي) بالإضافة إلى الأداء التسويقي والذي تم قياسه من خلال (الربحية ، الحصة السوقية ، مستوى رضا الزبائن) .

- المنهجية : يمكن عد الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية ممن يشغلون المواقع الادارية العليا والوسطى التالية : مدير عام ، مساعد (نائب) مدير عام ، مديري القطاعات والدوائر، رؤساء الاقسام ومديري الفروع .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3-1) منهج الدراسة

(3-2) مجتمع الدراسة

(3-3) عينة الدراسة

(3-4) أدوات الدراسة

(3-5) متغيرات الدراسة

(3-6) إجراءات الدراسة

(3-7) التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

(3-1): منهج الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي في البنوك التجارية الأردنية ، ولاستكمال الهدف التي تسعى الدراسة لتحقيقه ، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقاً للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضياتها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(3-2): مجتمع الدراسة

لقد تألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية والتي يبلغ عددها (13) بنكا تجاريا أردنيا.

(3-3): عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، إذ تم توزيع (150) استبانة, وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (138) استبانة بنسبة (92%), وتم استبعاد (7) استبانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي, إضافة إلى اعتذار بنكين عن استقبال وتعبيئة الاستبانة كونها تمثل معلومات سرية عن البنك، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (131) استبانة بنسبة (87.33%), من مجموع الاستمارات الموزعة, وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي, وكما مبين في الجدول (3-1) كما يلي :

النسبة المئوية	عدد	البنك
10.7	14	**البنك التجاري الاردني**
11.5	15	**البنك الاهلي**
9.9	13	**البنك العربي**
9.9	13	**بنك القاهرة عمان**
12.2	16	**بنك الاتحاد**
9.2	12	**البنك الاستثمار العربي الاردني**
8.4	11	**بنك سوسيته جنرال**
6.1	8	**كابيتال بنك**
9.2	12	**بنك المؤسسة العربية المصرفية**
6.9	9	**البنك اردني الكويتي**
6.1	8	**البنك الاستثماري**

(3-4): **أدوات الدراسة**

لتحقيق هدف الدراسة, فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

أولا : البيانات الثانوية: المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث, والدراسات, والمقالات, والرسائل الجامعية, والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.

ثانيا : البيانات الأولية (الاستبانة): لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة, والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من إذ معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار الفرضياتها, وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات هي (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي ، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: يتضمن متغيرات الدراسة من إذ أنماط التوجهات الاستراتيجية والأداء التسويقي, من خلال (32) فقرة تم توزيعها بعدد من الأبعاد وعلى النحو التالي:

أولا : أنماط التوجات الاستراتيجية : وتتضمن (4) توجهات فرعية تم قياسها من خلال (29)* فقرة وكما يلي :

1- التوجه الاستباقي وتتضمن (9) فقرات.

2- التوجه التحليلي وتتضمن (8) فقرات.

3- التوجه الاستجابي وتتضمن (7) فقرات.

4- التوجه الدفاعي وتتضمن (5) فقرات.

ثانيا : الأداء التسويقي وتتضمن (3) فقرات تخص معدل نمو الحصة السوقية قياسا بالمنافسين من البنوك، معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك ، مستوى رضى الزبائن قياسا بالمنافسين من البنوك.

وبالرغم من تنوع أساليب القياس, فإن الدراسة الحالية أتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت السباعي ولفقرات التوجهات الاستراتيجية بتوجهاتها الأربعة المختلفة إذ مدى بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-29) وفقا لما يلي:

أتفق كليا	أتفق	أتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء	لا أتفق	لا أتفق إطلاقا
7	6	5	4	3	2	1

أما لفقرات الأداء التسويقي إذ مدى بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-7) وفقا لما يلي:

أكثر بكثير	أكثر	أكثر بعض الشيء	مشابه	أقل بعض الشيء	أقل	أقل بكثير
7	6	5	4	3	2	1

مؤشرات الصدق والثبات.

أولا : الصدق الظاهري لأداة الدراسةتم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجالات التسويق والإحصاء, لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال اختصاصاتهم والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها النهائية الحالية وقائمة السادة المحكمين في ملحق الدراسة .

ثانيا : ثبات أداة الدراسة للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها, وذلك عائد لطبيعة معامل كرونباخ ألفا في قياسه للاتساق الداخلي لفقرات القياس, وهذا يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات القياس, إضافة إلى ذلك فإن معامل (Alpha) يعطى بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة, طبقت معادلة كرونباخ ألفا على درجات أفراد عينة الثبات.

وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة ألفا, لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha) أكبر أو يساوي 0.60 مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية. (Sekaran, 2003). وكما هو موضح بالجدول (3-2)

جدول (3- 2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التوجه الاستباقي	7	0.635
2	التوجه التحليلي	8	0.738
3	التوجه الاستجابي	4	0.620
4	التوجه الدفاعي	4	0.687
كافة أبعاد التوجهات الاستراتيجية		23	0.677
الأداء التسويقي		3	0.781
كافة أبعاد الدراسة		27	0.700

يتضح من الجدول بأن معامل ثبات لكافة أبعاد أداة الدراسة (70 %) ، وعلى مستوى التوجهات الاستراتيجية (68 %) تقريباً ، (78 %) للأداء التسويقي ، وعلى مستوى التوجهات الفرعية للتوجهات الاستراتيجية كانت (64 %) للتوجه الاستباقي ، (74%) للتوجه

التحليلي ، (62 %) للتوجه الاستجابي ، (69 %) للتوجه الدفاعي تقريباً ، وهذا يعني أن قيم كرونباخ ألفا تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات مقياس المجال الفرعي الواحد وفقرات المجال الرئيسي وكذلك لأداة الدراسة ككل ، إذ النسب تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا والبالغة (60%) حسب (Sekaran , 2003). بعبارة أخرى الدلالة على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تترتب عند تطبيق الاستبانة.

(3-5): **المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.**

تتضمن المتغيرات الديمغرافية للدراسة (6) متغيرات هي (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، عدد سنوات الحدمة في القطاع المصرفي ، المسمى الوظيفي) ، والجدول (3-3) يبين ذلك:

جدول (3 -3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (ن=131)

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	93	71.0
		أنثى	38	29.0
2	العمر	أقل من 30 سنة	21	16.0
		من 31 – 40 سنة	54	41.2
		من 41 – 50 سنة	39	29.8
		51 سنة فأكثر	17	13.0
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	97	74.0
		دبلوم عالي	6	4.6
		ماجستير	28	21.4
4	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	28	21.4
		من 6 – 10 سنوات	38	29.0
		من 11 – 15 سنة	43	32.8
		من 16 – 20 سنة	15	11.5
		21 سنة فأكثر	7	5.3
5	عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي	أقل من 5 سنوات	15	11.5
		من 6 – 10 سنوات	31	23.7
		من 11 – 15 سنة	38	29.0
		من 16 – 20 سنة	25	19.1
		21 سنة فأكثر	22	16.8
6	المسمى الوظيفي	مدير عام	1	0.7

		مدير قطاع / دائرة	47	35.9
		مدير فرع	39	29.8
		رئيس قسم	44	33.6
المجموع			131	100

تشير نتائج الجدول أعلاه ارتفاع نسبة الذكور بين أفراد عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (93) وبنسبة (71%) من اجمالي وحدة المعاينة , ومن ناحية أخرى فإن الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) شكلت العدد الأكبر من أفراد وحدة المعاينة الدراسة إذ بلغ عددهم (54) وبنسبة (41.2%), يليهم الفئة العمرية الأكبر (**41 - 50 سنة**) بعدد (39) وبنسبة (29.8%), بينما الفئة العمرية الأقل عدداً في وحدة المعاينة الدراسة هي (51 سنة فأكثر) وبعدد (17) إذ شكلوا نسبة (13%), ومن ناحية المؤهل العلمي فإن حملة شهادة البكالوريوس شكلوا الغالبية العظمى بعدد (97) وبنسبة (74%) من وحدة المعاينة , يليهم حملة شهادة الماجستير بعدد (28) وبنسبة (21.4%) .

بلغ عدد أفراد وحدة المعاينة الأكبر من إذ عدد سنوات الخدمة الوظيفية للفئة " **من 11 - 15 سنة** " (43) وبنسبة (32.8 %) ، والأقل عدداً للفئة "**21 سنة فأكثر** " إذ بلغ (7) وبنسبة (5.3%) من إجمالي وحدة المعاينة. أما من إذ عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي , بلغ عدد أفراد وحدة المعاينة الأكبر للفئة " **من 11 - 15 سنة** " (38) وبنسبة (29.0 %) ، والأقل عدداً للفئة " **أقل من 5 سنوات** " إذ بلغ (15) وبنسبة (11.5%) من إجمالي وحدة المعاينة ، ومن ناحية المسمى الوظيفي فإن أكثر من ثلث وحدة المعاينة (47) هم من مدراء " قطاع / دائرة " وبنسبة (35.9 %) يليهم " رئيس قسم " ثم مدير فرع وبعدد (44) و (39) على التوالي ، وظهر بأن هنالك " مديراً عاماً " واحداً .

والجدول (3-4) من إذ أرائهم في أي من التوجهات الاستراتيجية الأربعة هي الأكثر تطابقاً وانسجاماً مع التوجه الاستراتيجي للبنك الذين يعملون فيه

جدول (3- 4)

يبين توزيع وحدة المعاينة في أي من التوجهات الاستراتيجية هي الأكثر

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
7	أي مما يلي أكثر تطابقا وانسجاما مع التوجه الاستراتيجي للبنك	التوجه التحليلي	51	38.9
		التوجه الاستجابي	13	9.9
		التوجه الاستباقي	10	7.6
		التوجه الدفاعي	57	43.5
المجموع			131	100

(3-6): إجراءات الدراسة.

- الإجراءات التي اعتمدها الباحث في تطبيق الدراسة

لقد تم أخذ الموافقات اللازمة من جامعة الشرق الأوسط والمتمثلة بكتب رسمية للبنوك التجارية الأردنية, وذلك لتسهيل القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانات الدراسة لجمع البيانات, كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة, وتم الاطلاع على أدبيات الدراسة وبناء أداة الدراسة بالاستعانة بآراء مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بإدارة الأعمال والتسويق والإحصاء في جامعة الشرق الأوسط , وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة المحددة, إذ تم جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ورصد النتائج في جداول خاصة وتم تحليلها إحصائيا باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) ، وتم عرض النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

- ظروف جمع البيانات

قام الباحث بزيارات ميدانية للبنوك التجارية الأردنية وفروعها وتوزيع الاستبانات واستلامها شخصياً من عينة الدراسة.

- المشكلات التي واجهها الباحث

من الصعوبات التي تعرض لها الباحث أن بعض الإدارات العليا للبنوك قد اعتذرت عن ملء الاستبانات المقدمة إليها, موضحة بأنها تحتوي على بيانات سرية لاترغب بالإفصاح عنها, ولهذا عمل الباحث للوصول إلى بعض رؤساء الأقسام ومديري الفروع فيها للحصول على البيانات اللازمة.

(3-7): التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة.

للتوصل إلى مؤشرات معتمدة التي تدعم أهداف الدراسة, وذلك من خلال اختبار الفرضيات وبناء الأنموذج الخاص بها, فقد استخدم الباحث العديد من المعالجات الإحصائية الموضحة أدناه من خلال استخدام برنامج (SPSS 15), بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة, ومنها ما يلي:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.

- تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر متغير مستقل واحد أو أكثرعلى متغير تابع واحد.
- تحليل تباين متعدد المتغيرات الأحادي لقياس وجود فروق معنوية بين التوجهات الاستراتيجية على مؤشرات الأداء التسويقي.
- تحليل الارتباط التشعبي بين مجموعة التوجهات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء التسويقي.
- الأهمية النسبية والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{7 - 1}{3} = 2$$

والجدول (3 – 5) يبين مستويات الإجابة لمقياس ليكرت السباعي

جدول (3 – 5) مستويات الإجابة لمقياس ليكرت السباعي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفض	3 فأقل
متوسط	أكثر من 3 إلى 5
مرتفع	أكثر من 5

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4 – 1) : المقدمة

(4 – 2) : المؤشرات الاحصائية الوصفية الأولية لإجابات عينة الدراسة

(4 – 3) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 – 1) : المقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي للمقاييس الاحصائية الوصفية الأولية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسية التي تم تصميمها وصياغتها في أسئلة الاستبانة ، إضافة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة ، والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها باستخدام الطرق الإحصائية كتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لحساب تأثيرات المتغيرات المستقلة في الأنموذج المقترح على المتغيرات التابعة له حسب كل فرضية من الفرضيات ،. ولغرض التسلسل في عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة ، قسم الفصل إلى ثلاثة محاور هي :

(4 – 2) : وصف متغيرات الدراسة

الغرض من عرض المؤشرات الاحصائية الأولية ، يتعلق بوصف المتغيرات التي أعتمدت في بناء نموذج لقياس أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية .إذ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد التوجهات الاستراتيجية على حده بإذ شمل كل بعد جميع الفقرات فيه ورتبة الفقرة والأهمية النسبية لها ، وكذلك لمؤشرات قياس الأداء التسويقي وكما يلي :

أولاً : التوجهات الاستراتيجية :

تم قياس التوجهات الاستراتيجية من خلال (4) توجهات هي التوجه الاستباقي ، والتوجه التحليلي ، التوجه الاستجابي والتوجه الدفاعي . الجدول (4 – 1) يظهر مقاييس وصف وتقييم مستوى التوجه الاستباقي وفقرات القياس الخاصة به والمقاس ب (9) فقرات ، ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (4 - 1)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري للتوجه الاستباقي (N=131)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
1	يعد البنك من أولوياته الاساسية والمهمة تطوير خدمات ومنتجات جديدة وإيجاد أسواق جديدة لهذه الخدمات والمنتجات	6.4198	.66742	1	مرتفع
2	يفضل البنك حجم مبيعات عال بالإضافة إلى تدفق نقدي سريع	5.7328	1.02900	5	مرتفع*
3	يتجه البنك إلى استخدام تكنولوجيا جديدة وتقنيات حديثة بصورة مباشرة	6.2443	.73476	2	مرتفع
4	يتجه البنك نحو ابتكار وخلق منتجات وخدمات جديدة ، بدلا من تطوير منتجاته الحالية	5.4885	1.00281	6	مرتفع
5	لا يخشى البنك من المجازفة وخوض المخاطر	4.1069	1.54547	9	متوسط
6	يهدف البنك ان يكون رائد البنوك المبتكرة، والأول في السوق	5.9924	.94051	3	مرتفع*
7	التحسن المتواصل والابتكارات لا تعتبر عنصر مجازفة لدى البنك	5.4504	1.25400	7	مرتفع
8	البنك جاهز ومستعد لتحمل مستوى عال من التكلفة ليكون مبتكرا	5.0076	1.18644	8	مرتفع
9	يتبنى البنك استراتيجية التوجه بالنمو مستفيدا من عنصري التقدم والتطور واستقطاب الخبرات	5.7786	1.00223	4	مرتفع
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتوجه الاستباقي		5.4995	.61186		مرتفع**

* حذفت الفقرة عند إجراء التحليل الاحصائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتشبعه القليل أو لاشتراكه لأكثر من مكون

** تم حساب المتوسط بعد استبعاد الفقرات

تشير نتائج جدول (4 – 1) بأن مستوى مقياس التوجه الاستباقي مرتفع من إذ الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط العام (5.4995) بإنحراف معياري (61186.) .

ومن إذ فقراته ، فقد تم الاعتماد على (7) فقرات في ضوء نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) ، وعليه تبين وجود (6) فقرات لها أهمية نسبية مرتفعة وواحدة فقط لها أهمية نسبية مرتفعة ، ومن إذ ترتيب هذه الفقرات ، جاءت فقرة " يعد البنك من أولوياته الأساسية والمهمة تطوير خدمات ومنتجات جديدة وإيجاد أسواق جديدة لهذه الخدمات والمنتجات " في المرتبة الأولى بمتوسط (6.4198) وانحراف معياري (66742.) تليها في المرتبة الثانية فقرة " يتجه البنك إلى استخدام تكنولوجيا جديدة وتقنيات حديثة بصورة مباشرة " بمتوسط حسابي بلغ

(6.2443) وانحراف معياري (.73476) ، بينما جاءت فقرة " لا يخشى البنك من المجازفة وخوض المخاطر " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.1069) وانحراف معياري (1.54547)

الجدول (4 – 2) يظهر مقاييس وصف وتقييم مستوى التوجه التحليلي وفقرات القياس الخاصة به والمقاس ب (8) فقرات ، ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (4 - 2)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري للتوجه التحليلي (N=131)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
10	يعد البنك التغير شيئاً مهماً ويفضل التغير الذي يكون باسلوب متوازن ومخطط له	6.0687	.93801	3	مرتفع
11	يسعى البنك إلى استغلال الفرص التي تتاح له مع عدم تغاضيه عن الرقابة	5.8015	1.16632	5	مرتفع
12	يدرك البنك ان التطوير يشكل فرصا له ، رغم ادراكه بوجود مخاطر في ذلك	5.6947	1.08055	7	مرتفع
13	يراقب البنك دائما النشاطات والتطورات في المنتجات والخدمات التي يقدمها مقارنه بما يقدمه المنافسين الاخرين	6.1756	.79885	1	مرتفع
14	يواكب البنك باستمرار تقييم منتجاته وخدماته بهدف زيادة انتاجيته	6.0992	.83992	2	مرتفع
15	ياخذ البنك بعين الاعتبار كلا من حصته السوقية وارباحه عند تقييم ادائه	5.8931	.92197	4	مرتفع
16	يعمل البنك على تطبيق الابتكار والإبداع بعد تحليل التاثيرات الممكنه على العمل	5.7328	.75268	6	مرتفع
17	تسهم جميع المستويات الادارية في البنك في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي	5.1298	1.15956	8	مرتفع
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتوجه التحليلي	5.8244	.57571		مرتفع

تشير نتائج جدول (4 – 2) بأن مستوى مقياس التوجه التحليلي مرتفع من إذ الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط العام (5.8244) بانحراف معياري (.57571) .

ومن إذ فقراته ال (8) فإن جميعها لها أهمية نسبية مرتفعة ، ومن إذ ترتيب هذه الفقرات ، جاءت فقرة " يراقب البنك دائما النشاطات والتطورات في المنتجات والخدمات التي يقدمها

مقارنه بما يقدمه المنافسين الآخرين " في المرتبة الأولى بمتوسط (6.1756) وانحراف معياري (79885.) تليها في المرتبة الثانية فقرة " يواكب البنك باستمرار تقييم منتجاته وخدماته بهدف زيادة انتاجيته " بمتوسط حسابي بلغ (6.0992) وانحراف معياري (83992.) ، بينما جاءت فقرة " تسهم جميع المستويات الادارية في البنك في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.1298) وانحراف معياري (1.15956) .

الجدول (4 – 3) يظهر مقاييس وصف وتقييم مستوى التوجه الاستجابي وفقرات القياس الخاصة به والمقاس ب (7) فقرات ، ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (4 - 3)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري للتوجه الاستجابي (ن=131)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
18	تتأثر رؤية البنك للمستقبل بالتطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	6.0229	.79871	1	مرتفع *
19	يعد البنك مواجهة مشاكل أقل والسيطرة على التحديات التي تواجهه بمثابة نجاح بحد ذاته للبنك	5.8550	.74547	2	مرتفع*
20	يستجيب البنك إلى الضغط البيئي عن طريق تخفيض التكلفة	5.0534	1.1523	4	مرتفع *
21	يدخل البنك في تغيرات اساسية) جذرية (عندما يواجه احداث سلبية أو أزمة	5.1832	1.0940	3	مرتفع
22	إذا كان هناك مشاكل وتحديات تهدد مستقبل البنك ,فانه لا ينخرط ويدخل في الاستثمار	4.5420	1.5554	5	متوسط
23	يقوم البنك بتطوير سياساته عندما يواجه مشاكل متعلقة بنشاطاته الرئيسية فقط	3.6031	1.6440	6	متوسط
24	لا يملك البنك سياسة سوق تطويرية مدروسة بعناية	3.0992	1.7534	7	متوسط
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتوجه الاستجابي		4.1069	1.0479		متوسط *

* حذفت الفقرة عند إجراء التحليل الاحصائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتشبعه القليل أو لاشتراكه لأكثر من مكون

** تم حساب المتوسط بعد استبعاد الفقرات

تشير نتائج جدول (4 – 3) بأن مستوى مقياس التوجه الاستجابي متوسط من إذ الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط العام (4.1069) بانحراف معياري (1.0479) .

ومن إذ فقراته ، فقد تم الاعتماد على (4) فقرات في ضوء نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) ، وعليه تبين وجود فقرة واحدة فقط لها أهمية نسبية مرتفعة ، وبقية الفقرات لها أهمية نسبية متوسطة ، ومن إذ ترتيب هذه الفقرات ، جاءت فقرة " يدخل البنك في تغيرات أساسية)جذرية (عندما يواجه احداثاً سلبية أو أزمة " في المرتبة الأولى بمتوسط (5.1832) وانحراف معياري (1.0940) تليها في المرتبة الثانية فقرة " إذا كان هناك مشاكلات وتحديات تهدد مستقبل البنك فإنه لا ينخرط ويدخل في الاستثمار " بمتوسط حسابي بلغ (4.5420) وانحراف معياري (1.5554) ، بينما جاءت فقرة " لا يملك البنك سياسة سوق تطويرية مدروسة بعناية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.0992) وانحراف معياري (1.7534) .

الجدول (4 – 4) يظهر مقاييس وصف وتقييم مستوى التوجه الدفاعي وفقرات القياس الخاصة به والمقاس ب (5) فقرات ، ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (4 - 4)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري للتوجه الدفاعي (ن=131)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
25	من الضروري والاساسي للبنك ان يحافظ على سوقه الحالي ومنطقة نشاطاته	6.0992	1.05141	---	مرتفع *
26	يفضل البنك العمل في الأسواق الضيقة التي يعرف فيها منافسيه بشكل جيد على العمل في الأسواق الكبيرة إذ الشركات الكبرى	4.5420	1.58483	4	متوسط
27	يفضل البنك أن يطور منتجاته وخدماته الحالية بدلا من اثراء انشطته	4.8321	1.41504	3	متوسط
28	يفضل البنك أن يضع نفسه في واجهة المنافسة عن طريق تحسين جودة ونوعية الخدمات والمنتجات المقدمة، بدلا من النمو السريع	5.6336	1.13141	1	مرتفع
29	يفضل البنك تدفقا ماليا متوازنا ومستمرا ، بدلا من توليد تدفق اموال نقدية سريعة	5.5878	.95168	2	مرتفع
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتوجه الدفاعي		5.1489	.92963		مرتفع

* حذفت الفقرة عند إجراء التحليل الاحصائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتشبعه القليل أو لاشتراكه لأكثر من مكون

** تم حساب المتوسط بعد استبعاد الفقرات

تبين نتائج جدول (4 – 4) بأن مستوى مقياس التوجه الدفاعي مرتفع من إذ الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط العام (5.1489) بانحراف معياري (92963.) .

ومن إذ فقراته ، فقد تم الاعتماد على (4) فقرات في ضوء نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) ، وعليه تبين وجود فقرتين لهما أهمية نسبية مرتفعة وكذلك فقرتين لهما أهمية نسبية متوسطة ، ومن إذ ترتيب هذه الفقرات ، جاءت فقرة " يفضل البنك أن يضع نفسه في واجهة المنافسة عن طريق تحسين جودة ونوعية الخدمات والمنتجات المقدمة، بدلا من النمو السريع " في المرتبة الأولى بمتوسط (5.6336) وانحراف معياري (1.13141) تليها في المرتبة الثانية فقرة " يفضل البنك تدفقا ماليا متوازنا ومستمرا ، بدلا من توليد تدفق أموال نقدية سريعة " بمتوسط حسابي بلغ (5.5878) وانحراف معياري (95168.) ، بينما جاءت فقرة " يفضل البنك العمل في الأسواق الضيقة التي يعرف فيها منافسيه بشكل جيد على العمل في الأسواق الكبيرة إذ الشركات الكبرى " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(4.5420) وانحراف معياري(1.58483) وتلخيصاً لما جاء أعلاه ، جدول (4 - 5) يبين النتائج النهائية للتوجهات الاستراتيجية وأبعاده الفرعية من إذ المقاييس الإحصائية.

جدول (4 – 5)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجهات الاستراتيجية وأبعاده الفرعية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
التوجه الاستباقي	**5.4995**	**.61186**	**2**	**مرتفع**
التوجه التحليلي	**5.8244**	**.57571**	**1**	**مرتفع**
التوجه الاستجابي	**4.1069**	**1.04791**	**4**	**متوسط**
التوجه الدفاعي	**5.1489**	**.92963**	**3**	**مرتفع**
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتوجهات الاستراتيجية	**5.3093**	**.41401**		**مرتفع**

تظهر نتائج جدول (4 -5) بأن مستوى الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية مرتفعة إذ بلغ الوسط الحسابي له (**5.3093**) بإنحراف معياري (**41401.**)، وعلى صعيد ترتيب أبعاده فقد جاء بالمرتبة الأولى " التوجه التحليلي " يليه " التوجة الاستباقي " ، ثم " التوجه الدفاعي " وفي المرتبة الأخيرة " التوجه الاستجابي ".

ثانياً : الأداء التسويقي

البعد الرئيسي الثاني الذي تم قياسه هو الأداء التسويقي ومن خلال كل من معدل نمو الحصة السوقية قياسا بالمنافسين من البنوك ، معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك ومستوى رضى الزبائن قياسا بالمنافسين من البنوك ، والنتائج المبينة في جدول (4 - 6) تظهر وصف ومستوى قياس الأداء التسويقي

جدول (4 – 6)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الأداء التسويقي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
معدل نمو الحصة السوقية قياسا بالمنافسين من البنوك	4.7023	1.30499	2	متوسط
معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك	4.2901	1.51144	3	متوسط
مستوى رضى الزبائن قياسا بالمنافسين من البنوك	4.9389	1.20739	1	متوسط
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للأداء التسويقي	4.6438	1.12333		متوسط

تظهر نتائج جدول (4 – 6) بأن الوسط الحسابي لمقياس الأداء التسويقي للنوك التجارية الأردنية بلغ (4.6438) وبانحراف معياري (1.12333) وبأهمية نسبية متوسطة ، وأن كل من معدل نمو الحصة السوقية قياسا بالمنافسين من البنوك ، ومعدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك ، ومستوى رضا الزبائن قياسا بالمنافسين من البنوك متوسطة الأهمية النسبية وقد بلغ والوسط الحسابي لمعدل نمو الحصة السوقية قياسا بالمنافسين من البنوك (4.7023) بانحراف معياري (1.30499) ، والوسط الحسابي لمعدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك (4.2901) بانحراف معياري (1.51144) ، بينما الوسط الحسابي لمستوى رضى الزبائن قياسا بالمنافسين من البنوك (4.9389) وانحراف معياري (1.20739) .

(4 – 3) : اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة ، إذ تتركز على قبول أو رفض فرضيات الدراسة ، من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط ، وتحليل الانحدار المتعدد ، وبالاستناد على الاختبارات الاحصائية المقترنه بهما ، وذلك كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى :لا تتبنى البنوك التجارية العاملة في الاردن توجهات استراتيجية محددة.

لاختبار هذه الفرضية تم إستخدام طرق إحصائية مختلفة تضمنت المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد عينة الدراسة حول التوجهات التي تتبناها البنوك التجارية الأردنية ، واختبار t لدراسة الفروق بين التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي في ضوء التوجه الذي يتبناه البنك ، وتوظيف طريقة الارتباط التشعبي (Canonical Correlation) لمعرفة الارتباطات التشعبية بين مجموعة المتغيرات المستقلة " التوجهات الاستراتيجية الأربعة " ومجموعة المتغيرات التابعة " الأداء التسويقي " سواء كان ذلك لنفس المجموعة أو مع المجموعة الأخرى ومن ثم تكوين توليفات (دالة) خطية لكل مجموعة وقياس الارتباط بين هذه التوليفات واختبارها ومعرفة نسب التباين الذي تفسرة سواء كان ذلك لمجموعتها أو للمجموعة الأخرى ، وعلى النحو التالي :

جدول (4 - 7) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجهات الاستراتيجية وأبعاده الفرعية حسب التوجهات التي يتبناها البنك

أي التوجهات يتبناها البنك	العدد	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستباقي	10	الاستباقي	5.6571	1.08002
		التحليلي	5.7500	.86603
		الاستجابي	3.6750	1.07400
		الدفاعي	5.0500	1.01926
		التوجهات الاستراتيجية	5.2391	.68936
التحليلي	51	الاستباقي	5.5294	.62616
		التحليلي	5.7868	.54158
		الاستجابي	4.2990	1.03925
		الدفاعي	5.0441	.89681
		التوجهات الاستراتيجية	5.3205	.43495
الاستجابي	13	الاستباقي	5.4066	.45865
		التحليلي	5.8269	.67225
		الاستجابي	4.4038	1.28103
		الدفاعي	5.5577	.39731
		التوجهات الاستراتيجية	5.4047	.42540
الدفاعي	57	الاستباقي	5.4662	.52733
		التحليلي	5.8706	.53450
		الاستجابي	3.9430	.96596
		الدفاعي	5.1667	1.01807
		التوجهات الاستراتيجية	5.2899	.33217

تظهر نتائج جدول (4-7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل توجه من التوجهات الاستراتيجية . إذ ظهر بأن عدد أفراد العينة الذين أجابوا بأن بنوكهم تتبنى التوجه الاستباقي (10) ، وقد عمل الباحث على استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجهات الأربعة منفصلة لهؤلاء ال (10) في ضوء فقرات الاستبانة ، ولقد تبين من خلال إجابتهم بأن التوجهات الاستراتيجية مجتمعة أو منفردة لها أهمية نسبية مرتفعة باستثناء التوجه الاستجابي الذي جاء بأهمية نسبية متوسطة ، وعلى الرغم من اختيارهم التوجه الاستباقي كتوجه أول تتبعه بنوكهم ، إلا أن المتوسط الحسابي للتوجه التحليلي جاء بالمرتبة الأولى إذ بلغ (5.7500) بإنحراف معياري (0.86603) ، يليه التوجه الاستباقي ثم الدفاعي فالاستجابي .

في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين أجابوا بأن بنوكهم تتبنى التوجه التحليلي (51) ، وقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجهات الأربعة منفصلة لهؤلاء في ضوء فقرات الاستبانة ، ولقد تبين من خلال إجابتهم بأن التوجهات الاستراتيجية مجتمعة أو منفردة لها أهمية نسبية مرتفعة بإستثناء التوجه الاستجابي الذي جاء بأهمية نسبية متوسطة ، وجاءت الأوساط الحسابية للتوجهات الاستراتيجية لتعكس أن بنوكهم تتبع التوجه التحليلي ، إذ احتل المتوسط الحسابي للتوجه التحليلي المرتبة الأولى ، إذ بلغ (5.7868) بإنحراف معياري (0.54158) ، يليه التوجه الاستباقي ثم الدفاعي فالاستجابي .

بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين أجابوا بأن بنوكهم تتبنى التوجه الاستجابي (13) ، وقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجهات الأربعة منفصلة لهؤلاء في ضوء فقرات الاستبانة ، ولقد تبين من خلال إجابتهم بأن التوجهات الاستراتيجية مجتمعة أو منفردة لها أهمية نسبية مرتفعة باستثناء التوجه الاستجابي الذي جاء بأهمية نسبية متوسطة والذي أشاروا بأن بنوكهم تتبناها كخيار أول، وجاءت الأوساط الحسابية للتوجهات الاستراتيجية لتعكس أن بنوكهم تتبع التوجه التحليلي ، إذ احتل المتوسط الحسابي للتوجه التحليلي المرتبة الأولى ، إذ بلغ (5.8269) بانحراف معياري (0.67225) ، يليه التوجه الاستباقي ثم الدفاعي فالاستجابي ولقد بلغ عدد أفراد العينة الذين أجابوا بأن بنوكهم تتبنى التوجه الدفاعي (57) ، وقد تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجهات الأربعة منفصلة لهؤلاء في ضوء فقرات الاستبانة ، ولقد تبين من خلال إجابتهم بأن التوجهات الاستراتيجية مجتمعة أو منفردة لها أهمية نسبية مرتفعة باستثناء التوجه الاستجابي الذي جاء بأهمية نسبية متوسطة ، وجاءت الأوساط الحسابية للتوجهات الاستراتيجية لتعكس أن بنوكهم تتبع التوجه التحليلي ، إذ احتل المتوسط الحسابي للتوجه التحليلي المرتبة الأولى ، إذ بلغ (5.8706) بانحراف معياري (0.5345) ، يليه التوجه الاستباقي ثم الدفاعي الذي أشاروا بأن بنوكهم تتبناها كخيار أول وأخيراً التوجه الاستجابي .

ومن إذ الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمؤشرات الأداء التسويقي ، فإن نتائجها مبينة في جدول (4-8).

جدول (4-8) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الأداء حسب التوجهات التي يتبناها البنك

أي التوجهات يتبناها البنك	العدد	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستباقي	10	الحصة السوقية	6.2000	.63246
		الربحية	5.7000	1.49443
		الاحتفاظ بالزبائن	5.9000	.73786
التحليلي	51	الحصة السوقية	4.9216	1.16350
		الربحية	4.5882	1.47209
		الاحتفاظ بالزبائن	4.9804	1.15741
الاستجابي	13	الحصة السوقية	4.9231	1.18754
		الربحية	4.3077	1.31559
		الاحتفاظ بالزبائن	5.1538	1.28103
الدفاعي	57	الحصة السوقية	4.1930	1.28784
		الربحية	3.7719	1.38896
		الاحتفاظ بالزبائن	4.6842	1.22704

تشير نتائج جدول (4 - 8) بوجود انحرافات عالية في الأبعاد الثلاثة للأداء التسويقي في ضوء ما تتبناه البنوك من التوجهات الاستراتيجية الأربعة باستثناء من يعتقد بأن البنك يتبنى التوجه الاستتباقي ، إذ هنالك تجانس إلى حد ما في بعدي معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من البنوك ومستوى رضا الزبائن قياساً بالمنافسيين من البنوك وارتفاع مستوى أهميتها النسبية مقاسة بمتوسطاتها الحسابية بينما هناك ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لمعدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك ولكن بانحراف معياري (**1.49443**). وعلى الرغم من المتوسط الأعلى (6.20) لمعدل الحصة السوقية للذين يعتقدون بأن التوجه الذي يتبناها البنك هو التوجه الاستباقي ، فأن متوسط مستوى رضى الزبائن هو الأعلى من مؤشري الأداء الأخيرين لكل من يعتقد بأن البنك يتبنى أولاً توجهاً غير استباقي.

الجدول (4 - 9) يبين نتائج اختبارات t لمعنوية الفرق في معدل الحصة السوقية بين توجهين من التوجهات الاستراتيجية الأربعة التي يعتقد أفراد العينة أن البنك يتبناها .

جدول رقم (4 - 9)

نتائج اختبار t لمعنوية الفروق في التوجهات الاستراتيجية في ضوء نوع التوجه الاستراتيجي الذي يتبناه البنك لمعدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من البنوك

التوجه الأول	التوجه الثاني	القيمة المطلقة الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق	اختبار t	Sig* مستوى الدلالة
الاستباقي	التحليلي	1.27843	.25796	4.956	.000
الاستباقي	الاستجابي	1.27692	.38533	3.314	.004
الاستباقي	الدفاعي	2.00702	.26286	7.635	.000
التحليلي	الاستجابي	.00151	.36295	.004	.997
التحليلي	الدفاعي	.72859	.23722	3.071	.003
الاستجابي	الدفاعي	.73009	.39056	1.869	.066

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول (4 - 9) إلى وجود فروق معنوية بين متوسط التوجه الاستباقي من ناحية مع كل من متوسط التوجه التحليلي ، متوسط التوجه الاستجابي ومتوسط التوجه الدفاعي من ناحية أخرى في معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من البنوك ، وكذلك إلى وجود فروق معنوية بين متوسطي التوجهه التحليلي والدفاعي في معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من البنوك لكون قيم (sig) المرافقة لاختبار t أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وعدم وجود فروق معنوية بين متوسط التوجه الاستجابي مع كل من متوسط التوجه التحليلي ومتوسط التوجه الدفاعي في معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من البنوك.

الجدول (4 - 10) يبين نتائج اختبارات t لمعنوية الفرق في معدل الربحية بين توجهين من التوجهات الاستراتيجية الأربعة التي يعتقد أفراد العينة أن البنك يتبناها .

جدول رقم (4 -10)

نتائج اختبار t لمعنوية الفروق في التوجهات الاستراتيجية في ضوء نوع

التوجه الاستراتيجي الذي يتبناه البنك لمعدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك

التوجه الأول	التوجه الثاني	القيمة المطلقة الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق	اختبار t	Sig* مستوى الدلالة
الاستباقي	التحليلي	1.11176	.51030	2.179	.033
الاستباقي	الاستجابي	1.39231	.58679	2.373	.027
الاستباقي	الدفاعي	1.92807	.48137	4.005	.000
التحليلي	الاستجابي	.28054	.44837	.626	.534
التحليلي	الدفاعي	.81631	.27539	2.964	.004
الاستجابي	الدفاعي	.53576	.42301	1.267	.210

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول (4 – 10) إلى وجود فروق معنوية بين متوسط التوجه الاستباقي من ناحية مع كل من متوسط التوجه التحليلي ، متوسط التوجه الاستجابي ومتوسط التوجه الدفاعي من ناحية أخرى في معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك ، وكذلك إلى وجود فروق معنوية بين متوسطي التوجه التحليلي والدفاعي في معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك لكون قيم (sig) المرافقة لاختبار t أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، وعدم وجود فروق معنوية بين متوسط التوجه الاستجابي مع كل من متوسط التوجه التحليلي ومتوسط التوجه الدفاعي في معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك.

الجدول (4 - 11) يبين نتائج اختبارات t لمعنوية الفرق في مستوى رضى الزبائن بين توجهين من التوجهات الاستراتيجية الأربعة التي يعتقد أفراد العينة أن البنك يتبناها .

جدول رقم (4 - 11)

نتائج اختبار t لمعنوية الفروق في التوجهات الاستراتيجية في ضوء نوع التوجه الاستراتيجي الذي يتبناه البنك لمستوى رضى الزبائن قياساً من البنوك

التوجه الأول	التوجه الثاني	القيمة المطلقة الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق	اختبار t	Sig* مستوى الدلالة
الاستباقي	التحليلي	.91961	.38173	2.409	.019
الاستباقي	الاستجابي	.74615	.42506	1.755	.095
الاستباقي	الدفاعي	1.21579	.28436	4.276	.000
التحليلي	الاستجابي	.17345	.36735	.472	.638
التحليلي	الدفاعي	.29618	.23028	1.286	.201
الاستجابي	الدفاعي	.46964	.38012	1.235	.221

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (4 - 11) إلى وجود فروق معنوية بين متوسط التوجه الاستباقي من ناحية مع كل من متوسط التوجه التحليلي ومتوسط التوجه الدفاعي من ناحية أخرى في مستوى رضى الزبائن قياساً بالمنافسين من البنوك لكون قيم (sig) المرافقة لاختبار t أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، وعدم وجود فروق معنوية بين المتوسطات الأخرى ثنائياً.الجدول (4-12) يبين مصفوفة الارتباط بين أبعاد التوجهات الاستراتيجية في البنوك الأردنية .

جدول (4 -12) مصفوفة الارتباط لمتغيرات التوجهات الاستراتيجية

التوجه	الاستباقي	التحليلي	الاستجابي	الدفاعي
الاستباقي	1	.417*	.169 -	.375*
التحليلي		1	.138 -	.153
الاستجابي			1	-0.081
الدفاعي				1

تبين نتائج الجدول (4 – 12) إلى العلاقة المعنوية بين التوجه الاستباقي والتوجه التحليلي (417.) وإلى العلاقة المعنوية بين التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي (375.)، إذ زيادة التوجه الاستباقي يرافقة زيادة كل من التوجهين التحليلي والدفاعي ، وعلى الرغم من أن العلاقة بين التوجهين التحليل والدفاعي طردية إلا أنها غير معنوية .

الجدول (4-13) يبين مصفوفة الارتباط بين مؤشرات الأداء التسويقي في البنوك الأردنية .

جدول (4-13) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الأداء التسويقي

الأداء	الحصة السوقية	الربحية	الاحتفاظ بالزبائن
الحصة السوقية	1	.606*	.384*
الربحية		1	.481*
مستوى رضا الزبائن			1

تبين نتائج الجدول (4 – 13) إلى العلاقة المعنوية بين مؤشرات الأداء التسويقي في البنوك الأردنية وأن أعلى علاقة بين معدل الحصة السوقية و معدل الربحية (.606) تليها العلاقة بين معدل الربحية ومستوى رضى الزبائن (.481) وأخيراً العلاقة بين معدل الحصة السوقية ومستوى رضى الزبائن (.384).

الجدول (4-14) يبين مصفوفة الارتباط بين كل توجه من التوجهات الاستراتيجية وكل مؤشرمن مؤشرات الأداء التسويقي في البنوك الأردنية .

جدول (4 -14) مصفوفة الارتباط بين متغيرات التوجهات الاستراتيجية والأداء

التوجه	الاستباقي	التحليلي	الاستجابي	الدفاعي
الحصة السوقية	.032-	.094	.041	.006
الربحية	- .040	.220*	.161	.165-
مستوى رضا الزبائن	.183*	.349*	.053	.056-

***معنوية عند α = 0.05**

تشير نتائج الجدول (4 – 14) إلى هنالك ثلاث علاقات معنوية بين التوجهات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء التسويقي ، اثنان منها للتوجه التحليلي مع كل من معدل الربحية ومستوى رضى الزبائن والثالثة بين التوجه الاستباقي مع مستوى رضى الزبائن ، ومن إذ قوة العلاقة الأعلى فهي بين التوجه التحليلي ومستوى رضا الزبائن (0.349) .

وبناء على ما جاء أعلاه استخدمت الدراسة تحليل الارتباط التشابكي (القانوني) والذي يهدف إلى توضيح علاقات الارتباط بين مجموعة المتغيرات المستقلة (التوجهات الاستراتيجية الأربعة) ومجموعة المتغيرات التابعة (مؤشرات الأداء التسويقي) ، بإذ يتم لكل مجموعة عمل أكثر توليفة خطية يعتمد عددها على عدد المتغيرات الأقل المستقلة أو التابعة وفي حالة الدراسة سيكون عددها (3) ولكل مجموعة ، وكل توليفة خطية تبين أهمية كل متغير ضمن مجموعته في هذه التوليفة وتسمى كل توليفة بالمتغير التشابكي (Canonical variable) ، وعلى هذا

الأساس لدينا ثلاثة متغيرات تشابكية لمجموعة التوجهات الاستراتيجية ونفس العدد لمؤشرات الأداء التسويقي، والمتغير التشابكي الأول لكل مجموعة ناتج من الجذر الكامن (Eign value) الأعلى لمصفوفة الارتباط والمتغير التشابكي الثاني لكل مجموعة ناتج من الجذر الكامن الأقل لمصفوفة الارتباط وهكذا .بعد ذلك يتم حساب الارتباط بين المتغير التشابكي الأول لكلا المجموعتين ويسمى بالارتباط التشابكي الأول ثم حساب الارتباط بين المتغير التشابكي الثاني لكلا المجموعتين ويسمى بالارتباط التشابكي الثاني وهكذا .

الجدول (4-15) يبين المعاملات التشابكية (الأهمية أو الأوزان) لإبعاد التوجهات الاستراتيجية

جدول (4 -15) المعاملات التشابكية لمتغيرات التوجهات الاستراتيجية

التوجه	التوليفة الأولى	التوليفة الثانية	التوليفة الثالثة
الاستباقي	.452	.822	-1.484
التحليلي	1.514	-.253	.857
الاستجابي	.332	-.398	.174
الدفاعي	-.278	.617	.909

تظهر نتائج الجدول (4-15) ثلاثة دوال (توليفات) للتوجهات الاستراتيجية في البنوك الأردنية وتظهر الأهمية الأكبر للتوجه التحليلي فيها (1.514) يليه التوجه الاستباقي (452.) في المتغير التشابكي الأول ، بينما تظهر الأهمية الأكبر لكل من التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي في المتغير التشابكي الثاني (التوليفة الثانية). ومن ناحية أخرى يلاحظ ضعف أهمية التوجه الاستجابي للبنوك الأردنية في الدوال الثلاثة (المتغيرات التشابكية).

الجدول (4-16) يبين المعاملات التشابكية (الأهمية أو الأوزان) في المتغيرات التشابكية لمؤشرات الأداء التسويقي في البنوك الأردنية .

جدول (4-16) المعاملات التشابكية لمؤشرات الأداء

التوجه	التوليفة الأولى	التوليفة الثانية	التوليفة الثالثة
الحصة السوقية	-.207	.335	.954
الربحية	.214	-.915	-.244
مستوى رضى الزبائن	.750	.633	-.135

تظهر نتائج الجدول (4-16) ثلاثة دوال (توليفات) للأداء التسويقي في البنوك الأردنية وتظهر الأهمية الأكبر لمستوى رضى الزبائن(750.) في المتغير التشابكي الأول ، بينما تظهر الأهمية

الأكبر لكل من معدل الربحية ومستوى رضى الزبائن في المتغير التشابكي الثاني (التوليفة الثانية) ، بينما الأهمية الأكبر لمعدل الحصة السوقية في التوليفة الثالثة.

الجدول (4-17) يبين الارتباط بين كل توليفة خطية من مجموعة المتغيرات المستقلة (التوجهات الاستراتيجية) مع نظيره للمتغيرات المعتمدة (الأداء التسويقي) في البنوك الأردنية .

جدول (4-17) الارتباطات التشابكية (Canonical correlations)

بين التوفيقات الخطية للمتغيرات المستقلة والتابعة

التوليفة الخطية	الارتباط التشابكي
الأولى	.402
الثانية	.287
الثالثة	.134

تشير نتائج الجدول (4-17) بأن المتغيرين التشابكين الأول لكل المجموعات لهما أعلى علاقة يليهما بين المتغيرين التشابكيين ، وضعف هذه العلاقة بين المتغيرين التشابكيين الثالث ،

وبالعودة إلى أوزان أبعاد التوجهات الاستراتيجية في المتغير التشبكي الأول كما في جدول (4-15) ، ومؤشرات الأداء التسويقي في المتغير التشابكي الأول كما في جدول (4-16) ، يلاحظ بأن نتيجة الارتباط التشابكب الأول هو انعكاس لأثر التوجهين الاستباقي والتحليلي ومستوى رضا الزبائن .

الجدول (4-18) يبين اختبار معنوية الارتباطات التشابكية الثلاثة بين التوجهات الاستراتيجية الأربعة من ناحية ومؤشرات الأداء التسويقي في البنوك الأردنية من ناحية أخرى.

جدول(4-18) يبين اختبار معنويات الارتباطات التشابكية

التوفيقة الخطية	اختبارات Wilks	مربع كاي	درجة الحرية	المعنوية .Sig
الأولى	.756	35.249	12	.000
الثانية	.901	13.087	6	.042
الثالثة	.982	2.278	2	.320

تشير نتائج الجدول (4-18) ، واستناداً إلى قيمة اختبار Wilks واختبار مربع كاي بأن معاملي الارتباط التشابكي الأول والثاني معنويان لكون قيمة (sig) المرافقة لمربع كاي أقل من الدلالة الإحصائية 0.05 ، وعدم معنوية معامل الارتباط التشابكي الثالث .

الجدول (4-19) يبين التشبعات التشابكية لكل بعد من أبعاد التوجهات الاستراتيجية في كل متغير تشابكي يخص مجموعة المتغيرات المستقلة .

جدول (4 -19) التشبعات التشابكية لمتغيرات التوجهات الاستراتيجية

التوجه	التوليفة الأولى	التوليفة الثانية	التوليفة الثالثة
الاستباقي	.484	.728	-.416
التحليلي	.899	.209	.220
الاستجابي	.202	-.528	.200
الدفاعي	-.049	.774	.565

تشير نتائج الجدول (4-19) ، بأن التوجه التحليلي له العلاقة الأعلى (التشبع) يليه التوجه الاستباقي في المتغير التشابكي الأول للتوجهات الاستراتيجية ، بينما تتقارب إلى حد كبير تشبعات التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي في المتغير التشابكي الثاني للتوجهات الاستراتيجية .

الجدول (4-20) يبين التشبعات التشابكية لكل مؤشر من الأداء التسويقي في البنوك الأردنية (مجموعة المتغيرات التابعة).

جدول (4 -20) التشبعات التشابكية لمؤشرات الأداء

الأداء	التوفيقة الأولى	التوفيقة الثانية	التوفيقة الثالثة
الحصة السوقية	.127	-.050	.125
الربحية	.256	-.193	.050
الاحتفاظ بالزبائن	.390	.054	.019

تعكس نتائج الجدول (4-20) ما جاء في نتائج الجدول (4-16) ، بأن مستوى رضى الزبائن له الأهمية الأكبر في المتغير التشابكي الأول الخاص بمجموعة المتغير التابع ، ولكن هنا ارتباطه بها أو تشبعه في هذه المتغير . بينما التشبع الأكبر لمعدل الحصة السوقية في المتغير التشابكي الثاني لهذه المجموعة ، ومعدل الحصة السوقية في المتغير التشابكي الثالث .

الجدول (4-21) يبين نسب التباين الذي تفسرة متغيرات التوجه الاستراتيجي في متغيراتها التشابكية الثلاثة وفي المتغيرات التشابكية الثلاث للأداء التسويقي وكذلك العكس ، أي نسب التباين الذي تفسرة مؤشرات الأداء التسويقي في متغيراتها التشابكية الثلاث وفي المتغيرات التشابكية للتوجهات الاستراتيجية .

جدول (4-21) نسب التباين لما تفسره متغيرات الدراسة في المتغيرات التشابكية

التوجه	التوليفة الأولى	التوليفة الثانية	التوليفة الثالثة
التوجهات الاستراتيجية الاربعة في دوالها	**.271**	**.363**	**.145**
التوجهات الاستراتيجية الاربعة في دوال الأداء	**.044**	**.030**	**.003**
الأداء في دوالها	**.483**	**.173**	**.344**
الأداء في دوال التوجهات الاستراتيجية	**.078**	**.014**	**.006**

يلاحظ من نتائج الجدول (4-21) بأن نسب ما تفسرة مؤشرات الأداء التسويقي في متغيرها التشابكي الأول هو النسبة الأكثر (483.) ، أي أن (48.3%) من الاختلافات في قيم المتغير التشابكي الأول للأداء التسويقي مفسر من قبل متغيرات الدراسة للأداء التسويقي يليه ما تفسره في متغيرها التشابكي الثالث يبين نسب التباين الذي تفسرة متغيرات التوجه الاستراتيجي في متغيراتها التشابكية الثلاثة ، وفي نفس الوقت تفسر (7.8%) من الاختلافات في قيم المتغير التشابكي الأول لمجموعة التوجهات الاستراتيجية ، في حين أعلى نسبة تفسير للتوجهات الاستراتيجية (36.3%) هي تخص الاختلافات في المتغير التشابكي الثاني الخاص بها بينما أعلى ما تفسرة في المتغير التشابكي الأول للأداء التسويقي (4.4%) . أن النتائج في هذا الجدول هي ما توضح نتائج اختبار معنوية معاملات الارتباط التشابكية كما ورد في جدول(**4-18**) .

الفرضية الرئيسية الثانية :

: " لا توجد فروق بين التوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، مستوى رضا الزبائن) للبنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى 0.05 " .

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية كل منها يخص الفرق بين التوجهات الاستراتيجة الأربعة على أحد مقاييس الأداء التسويقي وعلى النحو الآتي :

الفرضية الفرعية الأولى :

H_{02-1}: " لا توجد فروق بين التوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى 0.05 " .

الفرضية الفرعية الثانية :

H_{02-2}: " لا توجد فروق بين التوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى 0.05 " .

الفرضية الفرعية الثالثة :

H_{02-3}: " لا توجد فروق بين التوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على مستوى رضا الزبائن في البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى 0.05 " .

وتم استخدام تحليل تباين متعدد المتغيرات الإحادي لكل فرضية من الفرضيات الثلاث الفرعية

الجدول (4 - 22) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول رقم (4 - 22) تحليل تباين متعدد المتغيرات الآحادي (Manova) لأبعاد التوجهات الاستراتيجية على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الاستباقي	.100	1	.100	.214	.644
التحليلي	.046	1	.046	.098	.754
الاستجابي	.247	2	.123	.263	.769
الدفاعي	1.169	2	.584	1.247	.291
الاستباقي*التحليلي	.212	1	.212	.453	.502
الاستباقي*الاستجابي	1.915	2	.958	2.043	.134
الاستباقي*الدفاعي	.001	1	.001	.002	.967
التحليلي*الاستجابي	.806	2	.403	.860	.426
التحليلي*الدفاعي	.138	2	.069	.147	.863
الاستجابي*الدفاعي	.141	2	.071	.151	.860
الاستباقي*التحليلي*الاستجابي	.000	0	.	.	.
الاستباقي*التحليلي*الدفاعي	.294	1	.294	.627	.430
التحليلي*الاستجابي*الدفاعي	.000	0	.	.	.
الاستباقي*التحليلي*الاستجابي*الدفاعي	1.713	2	.856	1.827	.166
الخطأ	51.549	110	.469		
الكلي	659.000	131			

R Squared = .922 (Adjusted R Squared = .907)

تبين نتائج جدول (4 – 22) بعدم وجود فروقات بين متوسطات أبعاد التوجهات الاستراتيجية على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بين تفاعل أي بعدين أو تفاعل أي

ثلاثة أبعاد أو بين تفاعلهم جميعاً عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لكون قيم مستوى المعنوية (sig) المقترن بقيمة F أكبر منها ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (4 - 23) تحليل تباين متعدد المتغيرات الآحادي لأبعاد التوجهات الاستراتيجية على معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الاستباقي	.001	1	.001	.001	.976
التحليلي	.039	1	.039	.068	.795
الاستجابي	1.126	2	.563	.965	.384
الدفاعي	2.529	2	1.265	2.168	.119
الاستباقي*التحليلي	.033	1	.033	.056	.813
الاستباقي*الاستجابي	1.899	2	.949	1.628	.201
الاستباقي*الدفاعي	1.459	1	1.459	2.502	.117
التحليلي*الاستجابي	2.786	2	1.393	2.389	.096
التحليلي*الدفاعي	.285	2	.143	.245	.784
الاستجابي*الدفاعي	1.661	2	.831	1.424	.245
الاستباقي*التحليلي*الاستجابي	.000	0	.	.	.
الاستباقي*التحليلي*الدفاعي	.497	1	.497	.852	.358
التحليلي*الاستجابي*الدفاعي	.000	0	.	.	.
الاستباقي*التحليلي*الاستجابي*الدفاعي	1.739	2	.870	1.491	.230
الخطأ	64.151	110	.583		
الكلي	547.000	131			

R Squared = .883 (Adjusted R Squared = .860)

تبين نتائج جدول (4 – 23) بعدم وجود فروقات بين متوسطات أبعاد التوجهات الإستراتيجية على معدل الربحية قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بين تفاعل أي بعدين أو تفاعل أي ثلاثة ابعاد أو بين تفاعلهم جميعاً عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لكون قيم مستوى المعنوية (sig) المقترن بقيمة F أكبر منها ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية .

جدول رقم (4 - 24) تحليل تباين متعدد المتغيرات الآحادي لأبعاد التوجهات الاستراتيجية على مستوى رضا الزبائن قياساً بالمنافسين من البنوك

مصدر التبأين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الاستباقي	.606	1	.606	1.634	.204
التحليلي	.019	1	.019	.051	.821
الاستجابي	.286	2	.143	.385	.681
الدفاعي	.764	2	.382	1.030	.360
الاستباقي*التحليلي	.015	1	.015	.042	.839
الاستباقي*الاستجابي	.669	2	.335	.902	.409
الاستباقي*الدفاعي	.158	1	.158	.425	.516
التحليلي*الاستجابي	.248	2	.124	.334	.717
التحليلي*الدفاعي	.193	2	.096	.260	.771
الاستجابي*الدفاعي	4.815	2	2.408	6.489	.002
الاستباقي*التحليلي*الاستجابي	.000	0	.	.	.
الاستباقي*التحليلي*الدفاعي	.003	1	.003	.009	.923
التحليلي*الاستجابي*الدفاعي	.000	0	.	.	.
الاستباقي*التحليلي*الاستجابي*الدفاعي	1.429	2	.715	1.926	.151
الخطأ	40.813	110	.371		
الكلي	746.000	131			

R Squared = .945 (Adjusted R Squared = .935)

تبين نتائج جدول (4 – 24) بعدم وجود فروقات بين متوسطات أبعاد التوجهات الاستراتيجية على مستوى رضا الزبائن قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بين تفاعل أي بعدين أو تفاعل أي ثلاث أبعاد أو بين تفاعلهم جميعاً عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لكون قيم مستوى المعنوية (sig) المقترن بقيمة F أكبر منها باستثناء وجود فرق ما بين متوسطات فئات التفاعل بين التوجه الاستجابي والدفاعي لكون قيمة (sig < .05) ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (4 - 25) يبين نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي .

جدول رقم (4 – 25) *

نتائج اختبار أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي

المتغير التابع	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	معامل الانحدار				
				المتغير المستقل	β	الخطأ المعياري	t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء التسويقي	0.038	5.029	1	التوجهات الاستراتيجية	,526	.234	2.242	0.027
			129					
			130					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4- 25) بان أنموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ، إذ قيمة F المحسوبة تساوي (5.029) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.038) ، أي ان متغير التوجهات الاستراتيجية يفسر ما نسبته (4 %) تقريباً من التغيرات في الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية ، إضافة إلى ذلك فإن التوجهات الاستراتيجية تؤثر على الأداء التسويقي بمقدار(0.526) ، مما يعني زيادة وحدة واحدة من التوجهات الاستراتيجية ستزيد من الأداء التسويقي في البنوك التجارية الأردنية بهذا المقدار وهو ذو دلالة إحصائية إذ قيمة t المحسوبة لقياس ذلك تساوي (2.242) ، وقيمة مستوى المعنوية المقترنة به (sig = 0.027) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وعليه ، يمكن الآن اختبار فرضيات الدراسة وكما يلي :

الفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على الأداء التسويقي (الحصة السوقية ، الربحية، مستوى رضا الزبائن) للبنوك التجارية العاملة في الأردن .

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية لبيان أثر كل من هذه التوجهات على الأداء التسويقي ، وهي كما يلي :

H03-1 الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على معدل الحصة السوقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة 0.05

H03-2 الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة 0.05

H03-3 الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على مستوى رضا الزبائن في البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام عدد من نماذج الانحدار البسيط (Simple Regression) إذ المتغير المستقل في كل مرة الأبعاد الفرعية للتوجهات الإستراتيجية (الاستجابي ، التحليلي ، الاستباقي ، الدفاعي) على المتغير التابع معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من البنوك التجارية الأردنية ، بهدف التحقق من وجود أثر لكل من هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، وفي ضوء تحقق وجود الأثر سيتم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لمعرفة أي من هذه المتغيرات المستقلة هي الأكثر معنوية لبناء أنموذج العلاقة بينها وبين المتغير التابع ، والجدول (4 – 26) يبين نتائج توفيقات الانحدار .

جدول (4 - 26)

نتائج قياس أثر التوجهات الاستراتيجية وابعاده الفرعية

على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	القرار	معامل الانحدار				
					المتغير المستقل	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
.027	**.001**	**0.094**	**(1, 130)**	**قبول**	**التوجه الاستباقي**	**.058-**	**.188**	**.307-**	**.729**
.131	**.017**	**2.246**	**(1, 130)**	**قبول**	**التوجه التحليلي**	**.297**	**.198**	**1.499**	**.136**
.077	**.066**	**.767**	**(1, 130)**	**قبول**	**التوجه الاستجابي**	**.096**	**.109**	**.876**	**.383**
.026	**.001**	**0.085**	**(1, 130)**	**قبول**	**التوجه الدفاعي**	**.036**	**.124**	**.292**	**.771**
.095	**.009**	**1.175**	**(1, 130)**	**قبول**	**التوجهات الاستراتيجية**	**.299**	**.276**	**1.084**	**.280**

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4- 26) أن أنمذجة الانحدار البسيط غير معنوية إستناداً إلى قيم عمود F المحسوبة التي لجميعها قيم ( ) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، وهذا يعني عدم قدرة الانحدار البسيط في تمثيل العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وأبعاده الفرعية كلاً على حدة مع الحصة السوقية قياساً بالمنافسيين من البنوك التجارية الأردنية ، وبالتالي قبول عدم وجود أثر

للتوجهات الاستراتيجية أو ابعاده الفرعية منفصلة على الحصة السوقية ، أي تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على :

" لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى 0.05 "

الفرضية الفرعية الثانية :

H_{02}: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى 0.05 " .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام عدد من نماذج الانحدار البسيط (Simple Regression) إذ المتغير المستقل في كل مرة الأبعاد الفرعية للتوجهات الإستراتيجية (الاستجابي ، التحليلي ، الاستباقي ، الدفاعي) على المتغير التابع معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك التجارية الأردنية ، بهدف التحقق من وجود أثر لكل من هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، وفي ضوء تحقق وجود الأثر سيتم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لمعرفة أي من هذه المتغيرات المستقلة هي الأكثر معنوية لبناء أنموذج العلاقة بينها وبين المتغير التابع ، والجدول (4 – 27) يبين نتائج توفيقات الانحدار.

جدول (4 - 27)

نتائج قياس أثر التوجهات الاستراتيجية وابعاده الفرعية

على معدل الربحية قياساً بالمنافسين

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	القرار	معامل الانحدار				
					المتغير المستقل	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
.038	.001	0.185	(1, 130)	**قبول**	**التوجه الاستباقي**	-.094	.217	-.430	.668
.200	.040	5.399	(1, 130)	**رفض**	**التوجه التحليلي**	.526	.226	2.324	.022
.164	.027	3.548	(1, 130)	**قبول**	**التوجه الاستجابي**	.236	.125	1.884	.062
.134	.018	2.345	(1, 130)	**قبول**	**التوجه الدفاعي**	-.217	.142	-1.531	.128
.100	.010	1.297	(1, 130)	**قبول**	**التوجهات الاستراتيجية**	.364	.320	1.139	.257

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4- 27) ان أنمذجة الانحدار البسيط المعنوية هي فقط للعلاقة بين التوجه التحليلي كمتغير مستقل ومعدل الربحية قياساً بالمنافسين كمتغير تابع إذ بلغت القيمة المحسوبة ل (F = 5.399) وقيمة (sig = .022) المقترنة بها أقل من 0.05 ، ويشرح التوجه التحليلي (R^2 = % 4) من الاختلافات في قيم معدل الربحية ويؤثر عليه معنوياً بقيمة (β = .526) إذ القيمة المحسوبة ل (t =2.324) مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من التوجه التحليلي ستزيد معدل الربحية بمقدار التأثير .

وبالرغم من هذه النتيجة ، فإن الدراسة استخدمت تحليل الانحدار التدريجي (Step wise Regression) لمعرفة أهمية التوجه التحليلي في نموذج الانحدار المتعدد إذ الأبعاد الفرعية

الأربع للتوجهات الاستراتيجية هي المتغيرات المستقلة ومعدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك هو المتغير التابع ، والنتائج معروضة في الجدول (4 - 28).

جدول (4 - 28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية للتوجهات الاستراتيجية على معدل الربحية قياساً بالمنافسين

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معاملات الانحدار				
						المتغير المستقل	β	الخطأ المعياري	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
معدل الربحية	**.278**	**.078**	**5.377**	**(2, 128)**	**0.006**	**التوجه التحليلي**	**.597**	**.225**	**2.653**	**.009**
						التوجه الاستجابي	**.281**	**.124**	**2.276**	**.025**

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج جدول (4 – 28) ، بأن المتغير المستقل التوجه التحليلي هو الأكثر اهمية في التأثير على معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك من المتغير المستقل التوجه الاستجابي في المرحلة الأخيرة من طريقة الانحدار التدريجي الذي استبعد وجود تأثير لبقية المتغيرات المستقلة (التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي) ، وبأن التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي يشرحان معاً (R^2 =% 7.8) من الاختلافات في قيم المتغير التابع معدل الربحية ، وأن أنموذج الانحدار المتعدد معنوي إذ قيمة F المحسوبة (5.377) وهي ذات دلالة إحصائية عند المقارنة مع مستوى المعنوية ($sig = 0.000 < \alpha= 0.05$) ، وعلى معنوية الأثر للتوجه التحليلي إذ بلغ (0.597) على معدل الربحية ، إذ قيمة t المحسوبة (2.653) إذ ($sig = 0.000 < 0.05$) ، وكذلك معنوية الأثر للتوجه الاستجابي على معدل الربحية (0.281) إذ قيمة t المحسوبة (2.276) ، إذ ان ($sig = 0.00 < \alpha= 0.05$) .

وبناء عليه يمكن الاستنتاج " يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتوجهات الاستراتيجية (التحليلي ، الاستجابي) على معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة :

H_{03}: " لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي ، الدفاعي) على مستوى رضا الزبائن في البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام عدد من نماذج الانحدار البسيط (Simple Regression) إذ المتغير المستقل في كل مرة الأبعاد الفرعية للتوجهات الاستراتيجية (الاستجابي ، التحليلي ، الاستباقي ، الدفاعي) على المتغير التابع مستوى رضا الزبائن قياساً بالمنافسين من البنوك التجارية العاملة في الأردن ، بهدف التحقق من وجود أثر لكل من هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، وفي ضوء تحقق وجود الأثر سيتم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression) لمعرفة أي من هذه المتغيرات المستقلة هي الأكثر معنوية لبناء أنموذج العلاقة بينها وبين المتغير التابع ، والجدول (4 – 29) يبين نتائج توفيقات الانحدار.

جدول (4 - 29)

نتائج قياس أثر التوجهات الاستراتيجية وابعاده الفرعية

على مستوى رضا الزبائن في البنوك

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	القرار	معامل الانحدار: المتغير المستقل	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
.220	**.048**	**6.568**	**(1, 130)**	**رفض**	**التوجه الاستباقي**	**.434**	**.169**	**2.563**	**.012**
.366	**.134**	**19.985**	**(1, 130)**	**رفض**	**التوجه التحليلي**	**.768**	**.172**	**4.470**	**.000**
.054	**.003**	**.375**	**(1, 130)**	**قبول**	**التوجه الاستجابي**	**.062**	**.101**	**.612**	**.541**
.034	**.001**	**.148**	**(1, 130)**	**قبول**	**التوجه الدفاعي**	**.044**	**.114**	**.385**	**.701**
.313	**.098**	**14.018**	**(1, 130)**	**رفض**	**التوجهات الاستراتيجية**	**.913**	**.244**	**3.744**	**.000**

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4-29) ان أنمذجة الانحدار البسيط المعنوية هي للعلاقة بين التوجه الاستباقي كمتغير مستقل ومستوى رضى الزبائن قياساً بالمنافسين كمتغير تابع ، وكذلك للعلاقة بين التوجه التحليلي كمتغير مستقل ومستوى رضى الزبائن قياساً بالمنافسين كمتغير تابع ، استناداً إلى القيم المحسوبة ل (F) لكل منهما على حدة وقيمة (sig) المقترنة بها والتي هي أقل من 0.05، ويشرح التوجه الاستباقي ($R^2 = \%\ 5$) تقريباً من الاختلافات في قيم مستوى رضى الزبائن ويؤثر عليه معنوياً بقيمة (434. = β) إذ القيمة المحسوبة ل (t =2.563) مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من التوجه التحليلي ستزيد معدل (768. = β) بمقدار التأثير ، بينما ويشرح التوجه التحليلي ($R^2 = \%\ 13.4$) من الاختلافات في قيم مستوى رضى الزبائن ويؤثر عليه معنوياً بقيمة (768. = β) إذ القيمة المحسوبة ل (t =4.470) مما يعني أن زيادة وحدة واحدة من التوجه التحليلي ستزيد مستوى رضى الزبائن بمقدار(768.).
اما بالنسبة للتوجهات الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى رضى الزبائن ، فان نتائج الجدول تظهر معنوية الانحدار البسيط في تمثيل هذه العلاقة إذ القيمة المحسوبة (F=14.018) وهي ذات دلالة إحصائية عند المقارنة مع مستوى المعنوية ($sig = 0.000 < \alpha = 0.05$) ، وأن التوجهات الاستراتيجية تشرح ($R^2 = \%\ 9.8$) من الاختلافات في قيم مستوى رضى الزبائن وتؤثر عليه بقيمة (913. = β) ، وهذا الأثر معنوي استناداً إلى قيمة t المحسوبة (3.744) إذ ($sig = 0.00 < \alpha = 0.05$) .

إن التوجه التحليلي هو أكثر تأثيراً من التوجه الاستباقي رغم معنوية تأثيراتهما كما ظهر في الجدول (4-28) ، وللتاكد من إمكانية ان يكون الاثنان معاً في أنموذج الانحدار المتعدد ، تم استخدام الانحدار التدريجي لمعرفة أهمية التوجه التحليلي والتوجهات الاستراتيجية الأخرى عندما توظف جميعها في نموذج واحد ، والنتائج مبينة في الجدول (4 - 30).

جدول (4 - 30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر الأبعاد الفرعية للتوجهات الاستراتيجية على مستوى رضا الزبائن قياساً بالمنافسين

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig** مستوى الدلالة	معاملات الانحدار				
						المتغير المستقل	β	الخطأ المعياري	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
مستوى رضا الزبائن	**.366**	**.134**	**19.985**	**(1, 130)**	**.000**	**التوجه التحليلي**	**.768**	**.172**	**4.470**	**.000**

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج جدول (4 – 30) ، بأن المتغير المستقل التوجه التحليلي هو الوحيد في التأثير على مستوى رضى الزبائن قياساً بالمنافسين من البنوك

وبناء عليه يمكن الاستنتاج " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (التحليلي) على مستوى رضا الزبائن في البنوك التجارية العاملة في الأردن عند مستوى 0.05 ".

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

(5 – 1) : مناقشة النتائج والاستنتاجات

(5 – 2) : التوصيات

يختص الفصل الخامس من هذه الدراسة بمناقشة أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج والاستنتاجات في ضوء التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد عينة الدراسة وملاءمتها للجوانب النظرية التي تضمنتها الدراسة . والتي بناء عليها تقترح مجموعة من التوصيات لتعمق من النهج العلمي للدراسة ، وبهذا تضمن الفصل الخامس فقرتين هما :

(5 – 1) : مناقشة النتائج والاستنتاجات

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات ، وصيغت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة والأثر بين متغيراتها ، وتوصلت إلى عدة نتائج قد تسهم في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها ، ويحاول الباحث في هذه الفقرة الأشارة إلى أهم نتائج دراستها :

1- أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية مرتفعة نسبياً إذ وقعت في قرب الحد الأدنى لمستوى مرتفع وفق مقياس ليكرت السباعي.

2- بينت النتائج أن الأهمية النسبية للتوجه التحليلي والتوجه الاستباقي والتوجه الاستجابي مرتفعة ، في حين الأهمية النسبية للتوجه الدفاعي متوسطة ، وفي الوقت الذي يقترب مستوى الأهمية للتوجه التحليلي لمنتصف فترة الأهمية النسبية المرتفعة ، فإن التوجهين الاستباقي والاستجابي يقتربان إلى الحد الأدنى لها .

3- أشارت الدراسة إلى أن الأهمية النسبية للأداء التسويقي في البنوك التجارية الأردنية متوسطة. أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لمعدل الحصة السوقية ومعدل الربحية ومستوى رضى الزبائن قياساً بالمنافسين من البنوك التجارية الأردنية الأخرى متوسطة ، وإن كان للأخير في الحد النهائي لفترة الأهمية المتوسطة .

4- أشارت النتائج بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل توجه من التوجهات الاستراتيجية الأربعة على معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من البنوك.

5- أشارت النتائج بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في العلاقة المنفردة للتوجه التحليلي مع معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك. وهذا يتفق مع دراسة (العجمي، 2011) وكذلك دراسة بأنه يوجد اثر للتوجه التحليلي على الأداء التسويقي . وكذلك دراسة (Morgen,1998 &2003)

6- أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي على معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك في نموذج الانحدار المتعدد بين التوجهات الاستراتيجية الأربع مع معدل الربحية.

7- بينت نتائج الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في العلاقة المنفردة بين التوجه التحليلي مع مستوى رضا الزبائن قياساً بالمنافسين من البنوك ، وكذلك العلاقة المنفردة بين التوجه الاستباقي مع مستوى رضا الزبائن قياساً بالمنافسين من البنوك . وهذا ما اكدت عليه دراسات سابقة في هذا المجال ومنها (Morgen & Strong,2003) والتي أشارات لوجود مستويات عالية من الأداء عندما ترتكز المنظمة على التوجهات التحليلية والاستباقية . وكذلك دراسة (Yuan,Yongbin,Ti.2008)

8- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات بين متوسطات ابعاد التوجهات الاستراتيجية على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بين تفاعل أي بعدين أو تفاعل أي ثلاثة أبعاد أو بين تفاعلهم جميعاً عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

9- بينت النتائج بعدم وجود فروقات بين متوسطات أبعاد التوجهات الاستراتيجية على معدل الربحية قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بين تفاعل أي بعدين أو تفاعل أي ثلاثة أبعاد أو بين تفاعلهم جميعاً عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

10- أظهرت النتائج بعدم وجود فروقات بين متوسطات أبعاد التوجهات الاستراتيجية على مستوى رضى الزبائن قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بين تفاعل أي بعدين أو تفاعل أي ثلاث أبعاد أو بين تفاعلهم جميعاً عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 باستثناء وجود فرق بين متوسطات فئات التفاعل بين التوجه الاستجابي والدفاعي.

11- تشير النتائج إلى وجود فرق عند مستوى 0.05 بين التوجه الاستباقي من ناحية مع كل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي في ضوء التوجهات التي تتبناها البنوك التجارية الأردنية ، وكذلك بين التوجه التحليلي والتوجه الدفاعي في معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين.وهذا ما اكدت عليه دراسة (Aragon & Sanchez,2005) والتي أشارت إلى أنه يوجد فروقات واختلافات وارتباطات بين التوجهين التحليلي والدفاعي على الأداء .

12- تظهر النتائج إلى وجود فرق عند مستوى 0.05 بين التوجه الاستباقي من ناحية مع التوجهات الاستراتيجية الثلاثة الأخرى في ضوء التوجهات التي تتبناها البنوك التجارية الأردنية ، وكذلك بين التوجه التحليلي والتوجه الدفاعي في معدل الربحية قياساً بالمنافسين.

13- بينت النتائج إلى وجود فرق عند مستوى 0.05 بين التوجه الاستباقي من ناحية مع كل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي في ضوء التوجهات التي تتبناها البنوك التجارية العاملة في الأردن على مستوى رضا الزبائن قياساً بالمنافسين.

14- أسهم تحليل الارتباط التشعبي في توضيح العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية كمجموعة واحدة من المتغيرات المستقلة مع مجموعة الأداء التسويقي كمتغيرات تابعة من خلال دالتين

ولكل مجموعة ، بإذ أن العلاقة بين الدالتين الأوليتين لكل منها لها دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ، وكذلك الحال للدالتين الثانيتين .

15- أشارت نتائج تحليل الارتباط التشعبي إلى أهمية التوجه التحليلي في المرتبة الأولى بين البنوك التجارية الأردنية بينما التوجهين الاستباقي والدفاعي في المرتبة الثانية ، وضعف التوجه الاستجابي على الأداء التسويقي.

16- بينت نتائج تحليل الارتباط التشعبي إلى أهمية مستوى رضى الزبائن قياساً بالمنافسين مقارنة مع معدل الربحية ومعدل الحصة السوقية .

17- وعلى الرغم من أن النسبة الأكبر لأفراد وحدة المعاينة أشاروا إلى أن البنوك تتبنى التوجه الدفاعي بالدرجة الأولى والنسبة الثانية كانت للتوجه التحليلي والنسبة الأقل للتوجهين الاستجابي والاستباقي ، فإن النتائج تشير إلى ارتفاع متوسطات التوجه التحليلي وحلولها في المرتبة الأولى حتى عند الذين أشاروا إلى التوجهات الأخرى كخيار أول تتبناه بنوكهم.

الإستنتاجات :

وبناء على ماتقدم يمكن إدراج أهم الاستنتاجات وهي كما يلي :

1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية في العلاقة المنفردة للتوجه التحليلي على معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك .

2- وجود أثر لبعدين فقط من أبعاد التوجه الاستراتيجي وهما التوجه (التحليلي والاستجابي) على معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك وذلك باستخدام نموذج الانحدار المتعدد .

3- وجود أار ذي دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي التحليلي والاستباقي على مستوى رضا الزبائن قياسا بالمنافسين من البنوك .

4- اظهرت الدراسة وجود فروق بين التوجه التحليلي والدفاعي على الأداء التسويقي من إذ الحصة السوقية ومستوى رضا الزبائن قياسا بالمنافسين من البنوك .

5- أظهرت الدراسة بعدم وجود أثر ذي دلالة احصائية لأي من التوجهات الاستراتيجية على معدل الحصة السوقية قياسا بالمنافسين من البنوك .

6- التأكيد على أن الأهداف والغايات الاستراتيجية للبنوك تتغير وتتبدل بتغير حاجات ورغبات متلقي الخدمة

(5 – 2) التوصيات :

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات ، تم الخروج بالتوصيات الآتية :

1- ضرورة استمرارية البنوك التجارية الأردنية في المحافظة على استخدام التوجه الاستراتيجي التحليلي لما له من أثر كبير ومهم على أداء البنوك واستمراريته ، إذ تبين كثرة استخدام البنوك لهذه التوجه وحلوله في المرتبة الأولى من إذ الأهمية بين التوجهات الاستراتيجية المستخدمة من قبل البنوك .

2- العمل على تفعيل دور التوجهات الاستراتيجية المستخدمة وزيادة توجيهها على الاهتمام بالحصة السوقية أكثر

3- الاهتمام أكثر من قبل البنوك التجارية الأردنية بضرورة استخدام مثل هذه التوجهات الاستراتيجية سواء منفردة أو مجتمعة وذلك لما تلعبه من دور كبير ومهم في استمرارية تواجد البنوك في السوق واستقرارها وتطورها خصوصا في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع المصرفي بين البنوك سواء من البنوك الأردنية من جهة أوالاجنبية من جهة أخرى .

4- من خلال النتائج يوصي الباحث بضرورة اهتمام البنوك بتفعيل دور التوجه الاستراتيجي الاستجابي وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي يعيشها العالم والتي تتطلب وجود مثل هذا التوجه لدى البنوك للمحافظة على وجودها للتأقلم مع الظروف المحيطة.

5- تعزيز وتفعيل دور أنماط التوجهات الاستراتيجية وتنوعها أكثر وذلك كونها من الوسائل الاساسية والرئيسية في تحقيق الأداء الفعال والكفء للبنوك وسرعة تحقيق الأهداف المرجوه للبنوك والتي تسعى جاهدة لتحقيقها .

6- التأكيد على أهمية قيام إدارات البنوك التجارية الأردنية بإشراك موظفيها في عملية صنع القرارات والعمل الجماعي .

7- الاطلاع على الأنظمة والممارسات في المجال التكنولوجي والمستخدمة البنوك العالمية لتحقيق مستويات أداء أفضل وإعطاء الموضوع أهمية أكبر ونظرة مستقبلية .

8- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي سواء في نفس القطاع أو قطاعات أخرى لمعرفة مدى تأثيرها على ادائها وفاعليتها .

قائمة المصادر المراجع

أولا : المراجع العربية

ثانيا : المراجع الأجنبية

المراجع العربية والأجنبية

أولا :المراجع العربية

1- ادريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009) "**سلسله إدارة الأداء الاستراتيجي :اساسيات الأداء وبطاقه التقييم المتوازن"** عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.

2- نبعه ، عبدالعزيز مصطفى **(2002)** ، " **مبادئ التسويق الحديث"** الطبعه الثالثة ، عمان : دار المناهج

3- ثوابته، حسن محمد حسن (2011)، " **اثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الاردن** "، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان:الاردن

4- حداد، شفيق، وسويدان، نظام (1998)، " **اساسيات التسويق"** الطبعه الأولى، عمان : دار الحامد للنشر

5- دنديس، علاء عمر "الحاج محمود" ،(2006) **" السياسات التسويقيه واثرها على الأداء التسويقي لشركات المياه المعباه المعده للاستهلاك البشري في الاردن "** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاردنية ، عمان:الاردن

6- الدوسري، ناصرشافي (2010)، " **اثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التامين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط"** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ،عمان:الاردن

7- الربيعي، ليث ،والربيعي، ميثاق (2011)، **" اثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية** " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، مجلد63 العدد 17ص 120 -100

8- الزعبي، حسين علي (2005) ، "**نظم المعلومات الاستراتيجيه :مدخل استراتيجي**" ، الطبعه الأولى ،عمان :دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن

9- الزعبي، فايز والضمور، هاني (1999) بعنوان " مستوى التوجه السوقي : دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الاردن" مؤته للبحوث والدراسات ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثاني

10- سليمان، احمد علي (68 : 2000) ، " **سلوك المستهلك** " مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض

11- شقير، اماني (2005) ، " **تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصريه من منظور متكامل** " (اطروحه دكتوراه غير منشوره)، جامعه عين شمس ، مصر

12- الصحن، محمد فريد (2002) ، " **قراءات في ادارة التسويق** "، الطبعة الأولى مصر : الدار الجامعية

13- الصميدعي ، محمود جاسم محمد (2004)، "**استراتيجيات التسويق :مدخل كمي وتحليلي** " عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع

14- الضمور ، هاني حامد (**2005**) ، " **تسويق الخدمات** " الطبعه الثالثة ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ص**59**

15- العجارمه، تيسير (2005)، "**التسويق المصرفي** " الطبعه الأولى ، عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع

16- العجمي، سالم حسين (2011)، " **اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة** " (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط ، عمان:الاردن

17- العدينات،مازن حمد (2009) ،" **الممارسه الفعاله لعمليه الإدارة الاستراتيجيه واثرها على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف الاردنيه** " (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان:الاردن .

18- **العواوده، وليد مجلي (2007) " اثر المرونه الاستراتيجيه على أداء الشركات الصناعيه الاردنيه العاملة في السوق الدولي "** اطروحة دكتوراة فلسفة في الادارة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان:الاردن

19- القطامين، احمد (2009)، "**الإدارة الاستراتيجيه :مفاهيم وحالات تطبيقيه** " الطبعه الثانيه ، عمان :دار مجدلاوي للنشر والتوزيع

20- مصطفى ، احمد سيد ، (2002) ، " **ادارة البشر (الاصول والمهارات)** الطبعة الأولى مصر

21- ملكي، همام سمير يعقوب (2008) " **اثر مستوى التوجه السوقي لدى مكاتب السياحه العامله في الاردن على ادائها التسويقي** " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية، الاردن

22- مناع، عبدالكريم قاسم محمد ،(2003) " **التوجه الاستراتيجي للقياده الاداريه في شركه الاتصالات الاردنيه لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات** " (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة ال البيت ، الاردن

23- المناصره، إكسمري عامر (2008) **" ابعاد التوجه الريادي للمديرين واثرها على فاعليه القرارات الاستراتيجيه في الشركات المساهمه العامه الاردنيه "** أطروحة دكتوراة فلسفة في الادارة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان:الاردن .

24- المنياوي، عائشة مصطفى (1998) ، " **سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات،** الطبعة الثانية، القاهرة : مكتبة عين شمس.ص125

25-الموسوي، محمد عبد ، (2000) **" أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي"** اطروحة دكتوراة فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد، العراق

26- نورالدين، بوعنان (2006) ، " **جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء** " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر

27- هاشم، طارق نائل روحي،وزلوم، نضال عمر، والرواشده، صلاح تركي (2010) ، " **اثر مستوى تطبيق التدقيق التسويقي على أداء الشركات الصناعية الاردنية المساهمه العامة" ،** مجله الاقتصاد والمجتمع، العدد 2010/6

28- الهاشمي، احمد شهاب محمد (2011) ، " **اثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الانشائية ودور التوجه الاستراتيجي"** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن

29- ياسين، سعد"محمد نعيم" ، (2006) **" ابعاد استراتيجيه التسويق بالعلاقات واثرها على الأداء التسويقي لشركات التامين الاردنيه "**(رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاردنية ، الاردن

ثانيا :المراجع الأنجليزية

1- Al-Tamimi, Hussein A. Hassan, (2010), "**Factors Influencing Performance Of The UAE Islamic and Conventional National"** Global Journal Of Business Research, vol.4, NO.2: 1- 9

2- Avci,umut. Madanoglu,Melih. Okumus,Fevzi. (2011)**" Strategic Orientation And Performance Of Tourism Firms; Evidance From A Developing Country"** Tourism Managemant 32 (2011) 147-157

3- **A**nderson,C;Fornell, D & Lehmann,R,(1994), " **Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability : Findings from Sweden"** , Journal Of Marketing , vol. 58:53-66

4- Brown D.M. & Laverich, S, (1994), **" Measuring Corporate Performance"** Long Range Planning, vol .27, No 4: 89

5- Decision Process : Extension , **Observations and Future Directions** Academy Of Management Journal 27: 445 – 466

6- Deek,Wong Sing &Lian,Jennfer Chan Kim.(2008) **"The Impact Of Strategic Orientation,Marketing Strategic and Market"** research activities on new product development"Journal Kemanusiaan bil.12, Dis 2008

7- Di Benedetto,C.Anthony And Song,Michael,(2003) **"The Relationship Between Strategic Type And Firm Capabilities In Chinese Firms"**Internatiol Marketing Review;2003;20,5 Academic Research library p.514

8- Deek,Wong Sing &Lian,Jennfer Chan Kim.(2008) **"The Impact Of Strategic Orientation,Marketing Strategic and Market"** research activities on new product development"Journal Kemanusiaan bil.12, Dis 2008

9- Euesbio, R, & Andreu, J, & Belbeze,M.P.L (2006)," **Measures of marketing performance : Acomparative study from Spain**" , International, Journal Of Contemporary Hospitality Management, vol. 18, No. 2:145-145

10- FU,Zhenhping, (2011), " **Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global:ACritical Review"**,Interation Joural Of Business and Managemant,vol. 6 , No3;

11- Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean_ Marc(1997), **"Strategic Orientation of the Firm New product performance** " Journal of Marketing Research**.**vol.34,No1 :77- 90

12- Ge,Gloria L & Ding, Danial Z**.,(** **2005) "Market Orientations, Competitive Strategy and Firm Performance:An Empirical Study of Chinese Firm**" Journal of Global Marketing, vol 18(3/4)2005:115 - 142

13- Gristein,Amir, (2008) " **The Relationships between market orientation and alternative strategic orientations; Ameta- analysis"** European Journal Of Marketing" vol 42, No115-134

14- Harmsen,H & Jensen,B,(2004),"**Identifying the Determinants of Value Creation in the Market, A competence based Approach**" Journal Of Business Research, vol 38,No.57

15- Hult, tomas M; David . Ketchen ; and Stanley F., Slater, (2005), **"Market Orientation and Performance : An Integration of Disparate Appoaches"**Strategic Management Journal, 26:1173 - 1181

16- Hill, Charles W. and Jones, Gareth R, (1999),**" StrategicManagement : An Integrated Approach"**, Boston , MA, Houghton Mifflin

17- Hitt,Michael A,M . Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza ,(2000)," Partner Selection in Emerging and Developed

market Contexts : Resourse-Based and Organizational Learning Perspective " Academy of Management Journal , vol. 43, No. 3:449-467

18- Hynes, Niki, (2009), " Corporate culture, Strategic Orientation, and business performance : New Approaches to modeling complex relationships" Technological Forecasting and Social Change, vol.76, No.5:644-651

19- Kaplan, Robert S. and Norton, Norton, David P., (1996), Balance Scorecard: Translating Strategy into Action, Harved Business School Press, Boston, Massachusetts: 68-69

20- Jaworski,B. J And Kohli,A.K. (1993) Market Orientation : Antecedent And Consequences, **Journal Of Marketing** 57(July):53_70

21- Johanson, G. &Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", Europe, 4th-Ed, Prentice- Hall

22- Kaya, Nihat &Seyrek , Ibrahim H, (2005) , "Performace impact of strategic orientation: Evidence from Tukish manufacturig firms " **The Joural Of American Academy Of Business, Cambridge,** March;68-71

23- Kotler, P. & Keller,K.L. (2009).Marketing Management, New Jersey : Person Prentice Hall

24- Laforet ,Sylvie ,(2007) " size , strategic , and market orientation affects on innovation" **Journal of Business Research 61(2008) 753-764**

25- Lafort,Sylvie,(2009) " Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non _ high _ teach manufacturing SME", **European Journal of Marketing**,vol.43,No:188-212

26- Li, Yuan. Zbao, Yongbin. Tan,Justin And Liu, Yi. (2008) **"Moderating Effects Of Entrepreneurial Orietation On Market Orientation – Perfprmance Linkage**" ;Evidence From Chinese Small Firms, Journal of Small Business Management 2008 46(1),pp.113-133

27- Macmenamin,J, (1999), **" Financial Management"** 1st ed .,Rout Ledge Pub

28- Marfuentes, M.; Montes, F.J & Fernandez, Luis M, (2006), **" Total Quality Management , Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies"** vol.17,NO. 3:303-323

29- Marion,David.(2006) " The Antecedent And Consquences Of A Strategic Orientation That Leads To Organizational Structure,Performance,And Competitive Advantage"(Unpublished doctoral dissertation), the University of Toledo.USA

30- Market Contexts : Resource- Based and Organizational Learning Perspective " **Academy of Management Journal,** vol. 43, No. 3: 449-467

31- Menguc, B. and Auh, S. (2005), " A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation : Journal of Marketing Theory and Practice , vol . 13 No 2: 4-19

32- Morgan , Robert E & Strong , Carolyn A., (1998)," Market Orientation and dimension of strategic orientation" , European Journal of Marketing , vol. 32 No 11/12 : 1051- 1073

33- Morgan, Robert E. & Strong Carolyn A. (2003). **" Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation**," European Journal of Marketing, vol.32.NO 11/12 : 909-920

34- Morgan, Neil A, Douglas W. Vorhies and Charlotte H.Mason , (2009), " Market Orientation , Marketing Capabilities and Firm Performance" , **Strategic Management Journal**,30:909 – 920

35**- Moore,Marguerite,(2002) " Effect Of Strategic Orientation On Innovation And performance :The Case Of Multiple Channle Retailing(MCR)"** (Unpublished doctoral dissertation),the university of Tennessee,Knoxville**. USA**

36- Narver ,J.C., Slater,S.F. (1990)**The Effect of A Market Orientation On Business Profitability**. Journal Of Marketing 24(October): 20-35

37- Narver ,J.C., Slater,S.F. and Maclachlan ,D.L.(2004) **Responsive and Proactive Market Orientation and New Prodect Success**, Journal Of Product Innovation Management 21:334-347

38- OSullivan, Don & Abela, Andrew V,(2007), " **Marketing Performance Measurement Ability and Firm performance",** Journal of Marketing, vol.71, April:79_93

39- Racelis, Aliza , D. (2006) ," **Relationship Between Strategic Orientation And Organizational Performace"**; An Exploratory Study Of Philippien Compance" , Philippien Management Review **2006**,vol,13,pp 70-80

40- Rosen,D.E, Schroeder,J.E, And Purinton,E.F. (1998) Marketing High Technology Products: Lessons In Customer Focus From The Market Place , Academy Of Marketing Science Review,98(6) available: /amsrev /theory /rosen 06_ 98.html WWW.Amsreview.Org

41- Sanchez-Antonio Aragon & Marin-Gregorio,Sanchez .(2005) **"Strategic Orientation, Managemant Characteristics, and Performance : A Study of Spanish SMEs "**Journal of Small Business Management 2005 43 (3), pp 287-308

42- Sinkovics,Rudolf R.& Roath,Anthony S. (2004). "Strategic Orientation,Capabilities,and Performance in Manufacturer-(3) :l Relationships", **Journal of Business Logistic,**vol.25,No 2 :745-759

43- Slater, S& Olson,E, (2001), " Marketings contribution to the implementation of business strategy ,an empirical analysis", **Strategic Management Journal**, vol.22,No 11: 1055- 1068

44- Slater,Stanley F. And Narver,J.C (1993), " An Analaysis of the Miles and Snow strategic types ", **European Journal of Marketing** ,27,10, 33-51

45- Slater,S.F, and Narver,J.C. (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation – performance relationship', **Journal of Marketing** , vol .58: 46-55

46- Skinner,W.(1974) **The Focused Factory Harvard** Business Review May / June, 113-121

47- Snow ,Charles C. And L.G.Hrebiniak (1980), "Strategic , Distinctive Competence ,And Organizational Performance, "Administrative Science Quarterly , 25 (2) , 317_ 336

48- Venkatraman, N. And Vasudevan Ramanujam, (1986) " **Measurement Of Business Performance In Strategy Research : A Comparison Of Approaches"** Academy Of Management Review 11, 801 _ 814

49- Venkatraman,N. (1989) "Strategic Orientation Of Business Enterprises : The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science** 35(8) : 942-962

50- Walker, O.C,Boyed, H.W. And Larreche, J.C. (1999). Marketing Strategy : Planning and implemention ,3rd Edition ,Irwin Mc Graw-Hill, Singapore

51- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J David,(2006), **" Strategic Management and Business Policy"** ,Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey,1oth Ed

52- Wernerfelt,B. (1984) A Resource - Based View Of The Organization Strategic **Mm anagement Journal** 5 (2) : 171 – 181

53- Zhou,Kevin,Zheng ,Gao,Gerald,Yong Yang,Zhilin Zhou,Nan ,(2004) **" Developing Strategic Orientation In China : antecedents and consequences of market and innovation orientations"** journal of Business Research 58 (2005) 1049 - 1058

قائمة الملاحق

أولا : قائمة بأسماء المحكمين

ثانيا : أداة الدراسة (الإستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل – الجامعة
1 -	أ.د محمد النعيمي	الإحصاء	جامعة الشرق الأوسط
2 -	أ.د كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3 -	أ.د عبدالباري درة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4 -	د. حميد الشيبي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5 -	د. حمزة خريم	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
6 -	د. محمد الشوره	تسويق	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (2)

أداة الدراسة

جامعة الشرق الأوسط

كلية إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

الساده بنك .... المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "**أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن** " وذلك استكمالاً لمتطلبات التخرج للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

ويتطلع الباحث لمساهمتكم في تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة ؛ وذلك بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل صراحة وموضوعية علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم .

المشرف	الباحث
الدكتور ليث الربيعي	محمد كايد المجالي

***ملحوظة : للاستفسار عن أي معلومة في الاستبانة**

يرجى الاتصال بالباحث على الرقم التالي :-

(0796814417)

أو البريد الالكتروني mmkmmk83@yahoo.com

الخصائص الديمغرافية

(1) الجنس

ذكر ☐	☐ أنثى

(2) العمر

أقل من 30 سنة ☐	☐ من 30 - 40 سنة
من 41 – 50 سنة ☐	☐ 51 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس ☐	☐ دبلوم عال
ماجستير ☐	☐ دكتوراه

(4) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

5 فأقل ☐	☐ من 6 _ 10 سنوات
11 _ 15 سنة ☐	☐ من 16 _ 20 سنة
21 سنة فأكثر ☐	

(5) عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي

5 فأقل ☐	☐ من 6 _ 10 سنوات
11 _ 15 سنة ☐	☐ من 16 _ 20 سنة
21 سنة فأكثر ☐	

(6) المسمى (المركز) الوظيفي

رئيس مجلس الادارة ☐	☐ مدير عام
نائب رئيس مجلس الادارة ☐	☐ مدير قطاع / دائرة
مدير فرع ☐	☐ رئيس قسم

ت	العـبـــارة	أتفق كلياً	أتفق	أتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
		بـــدائـــل الإجـابـة						
1	**يعتبر البنك من أولوياته الاساسية والمهمة تطوير خدمات ومنتجات جديدة وأيجاد أسواق جديدة لهذه الخدمات والمنتجات**							
2	**يفضل البنك حجم مبيعات عال بالإضافة إلى تدفق نقدي سريع**							
3	**يتجه البنك إلى استخدام تكنولوجيا جديدة وتقنيات حديثة بصورة مباشرة**							
4	**يتجه البنك نحو ابتكار وخلق منتجات وخدمات جديدة ، بدلا من تطوير منتجاته الحالية**							
5	**لا يخشى البنك من المجازفة وخوض المخاطر**							
6	**يهدف البنك ان يكون رائد البنوك المبتكرة، والأول في السوق**							
7	**التحسن المتواصل والابتكارات لا تعتبر عنصر مجازفة لدى البنك**							
8	**البنك جاهز ومستعد لتحمل مستوى عال من التكلفة ليكون مبتكرا**							
9	**يتبنى البنك استراتيجية التوجه بالنمو مستفيدا من عنصري التقدم والتطور واستقطاب الخبرات**							
10	**يعتبر البنك التغير شيء مهم ويفضل التغير الذي يكون باسلوب متوازن ومخطط له**							
11	**يسعى البنك إلى استغلال الفرص التي تتاح له مع عدم تغاضيه عن الرقابة**							
12	**يدرك البنك ان التطوير يشكل فرصا له ، رغم ادراكه بوجود مخاطر في ذلك**							
13	**يراقب البنك دائما النشاطات والتطورات في المنتجات والخدمات التي يقدمها مقارنه بما يقدمه المنافسين الاخرين**							
14	**يواكب البنك باستمرار تقييم منتجاته وخدماته بهدف زيادة انتاجيته**							
15	**ياخذ البنك بعين الاعتبار كلا من حصته السوقية وارباحه عند تقييم ادائه**							
16	**يعمل البنك على تطبيق الابتكار والإبداع بعد تحليل التاثيرات الممكنه على العمل**							
17	**تساهم جميع المستويات الادارية في البنك في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي**							
18	**تتأثر رؤية البنك للمستقبل بالتطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية**							
19	**يعتبر البنك مواجهة مشاكل أقل والسيطرة على التحديات التي تواجهه بمثابة نجاحا بحد ذاته للبنك**							
20	**يستجيب البنك إلى الضغط البيئي عن طريق تخفيض التكلفة**							
21	**يدخل البنك في تغيرات اساسية (جذرية) عندما يواجه احداث سلبية أو ازمة**							

ت	العـبـــــارة	أتفق كلياً	أتفق	أتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء	لا أتفق	لا أتفق اطلاقاً
		بـــدائـــل الإجـابـة						
22	اذا كان هناك مشاكل وتحديات تهدد مستقبل البنك, فانه لا ينخرط ويدخل في الاستثمار							
23	يقوم البنك بتطوير سياساته عندما يواجه مشاكل متعلقة بنشاطاته الرئيسية فقط							
24	لا يملك البنك سياسة سوق تطويرية مدروسة بعنأية							
25	من الضروري والاساسي للبنك ان يحافظ على سوقه الحالي ومنطقة نشاطاته							
26	يفضل البنك العمل في الأسواق الضيقة التي يعرف فيها منافسيه بشكل جيد على العمل في الأسواق الكبيرة إذ الشركات الكبرى							
27	يفضل البنك ان يطور منتجاته وخدماته الحالية بدلا من اثراء انشطته							
28	يفضل البنك ان يضع نفسه في واجهة المنافسة عن طريق تحسين جودة ونوعية الخدمات والمنتجات المقدمة، بدلا من النمو السريع							
29	يفضل البنك تدفقا ماليا متوازنا ومستمرا ، بدلا من توليد تدفق اموال نقدية سريعة							
30	معدل نمو الحصة السوقية قياسا بالمنافسين من البنوك							
31	معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك							
32	مستوى رضا الزبائن قياسا بالمنافسين من البنوك							

يرجى التكرم ببيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد أداء البنك للسنة الماضية قياسا بالمنافسين

بين أي مما يلي أكثر تطابقا وانسجاما مع التوجه الاستراتيجي للبنك ؟

(يرجى اختيار نوع واحد فقط)

- النوع الأول Type1: ☐

يتجه البنك إلى المحافظة على الزبائن الحاليين وحماية أسواقه من خلال تقديم مستوى عالي من الخدمة و أو اسعار منخفضه ويتجه إلى تجاهل التغيرات التي ليس لها تأثير على الخدمات والمنتجات الحالية التي يقدمها البنك بمعنى انه يكرس كل ما لديه من امكانيات لخدمة الأسواق الحالية .

- النوع الثاني Type2 : ☐

يركز البنك على التوجه بشكل عدائي (هجومي) إلى الأسواق الجديدة وان القيم التي يوفرها تعتبر الأولى في الأسواق الجديدة ، ويتبنى تكنولوجيا جديدة وطرق حديثة، وهو معروف بابداعاته وابتكاراته .

- النوع الثالث Type3: ☐

يتجه البنك لدخول أسواق جديدة ويسعى لتبنّي تقنيات حديثة عندما يكون هنالك ضغوط من المنافسين ويكون البنك تفاعليا مع ضغوط المنافسين الخارجيين بشكل مرتفع .

- النوع الرابع Type4: ☐

يتجه البنك إلى المحافظه على الأسواق الحالية ، ويتجه إلى الأسواق الجديدة و أو تبنّي تكنولوجيا متطورة بعد تحليل متروي ، ويعتبر ناجحا لكونه يستطيع تقليد أفضل المنتجات والخدمات من الناحية العملية وهو يتجه بشكل كبير نحو البحوث .